



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115496945>

CAI

AG

-063

LIBRARY

MAR 1

University of Toronto

Opinions

February/March

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1985

Opinion

sb. ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, -on-, f. stem of *opinari* think, believe; see -ION.]

1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge*, *conviction*, or *certainly* occas. = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *vulgar*, late ME. 2. (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. **b.** *spec* Favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great*.) 1597.

n.f. (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).

♦ 1° Manière de penser, de juger; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion; assertion que l'esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation**, **avis**, **conviction**, **croyance**, **idée**, **jugement**, **pensée**, **point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle opinion*. V. **Considérer**, **croire**, **estimer**, **juger**, **penser**, **tenir** (verbes appelés par les grammairiens *verbe d'opinion*). *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion*. II ♦ Jugement, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public, du peuple*. Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *Opinion*. (VALÉRY). « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (COCTEAU).

sb. ME. [- (O)Fr. *opinion* - L. *opinio*, -on-, f. stem of *opinari* think, believe; see -ION.]

1. What one opines; judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Dist. from *knowledge*, *conviction*, or *certainly* occas. = belief.) **b.** What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *vulgar*, late ME. 2. (With *an* and *pl.*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement formed; a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. late ME. **b.** *spec* Favourable estimate, esteem. (Now only with neg., or such adjs. as *great*.) 1597.

n.f. (v. 1190; lat. *opinio*, rac. *opinari*, V. **Opiner**).

♦ 1° Manière de penser, de juger; attitude de l'esprit qui tient pour vraie une assertion; assertion que l'esprit accepte ou rejette (généralement en admettant une possibilité d'erreur). V. **Appréciation**, **avis**, **conviction**, **croyance**, **idée**, **jugement**, **pensée**, **point de vue** (Cf. Manière de voir, de penser). *Avoir telle opinion*. V. **Considérer**, **croire**, **estimer**, **juger**, **penser**, **tenir** (verbes appelés par les grammairiens *verbe d'opinion*). *Faire adopter, suivre une opinion; se ranger à une opinion. Ne pas avoir d'opinion*. II ♦ Jugement, ensemble d'opinions, de jugements de valeur sur qqch. ou qqn. *L'opinion des autres, du public, du peuple*. Absolt. *L'opinion*, les idées partagées, les jugements portés par la majorité d'un groupe social. *Opinion*. (VALÉRY). « L'opinion se fait d'après l'opinion. Il en faut une première » (COCTEAU).

Contents

JUN
10
1987



From the Corner Office 1

News from the Hill 2

A Quorum for Evidence 5

*The Auditor General presents his annual Report
before the PAC*

Cross-Country Comment 8

*How the fourth estate views our 1984 Report and
the issues it raises*

Perspectives 14

Home Thoughts ... From Abroad
featuring
Destinación Colombia

Comings & Goings 18

Participation 20

To the plateau ... and beyond



Opinion's is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

Principal Desmond Kimmitt

English Editor June Rose-Beaty

Production Assistant Sheila Macfarlane

French Editor Janine Denis

Editorial Advisers
Maurice Cutler Nancy Murphy
Rollande Montsion Pierre Roure

Photos
Dave Hansen
Lorraine Maheux-Paquet

Text Processing XEROX 8010 STAR

Printer M.O.M. Printing

For their great help in producing this issue of *Opinion's*, our thanks to Liz Dowd and Gisèle Wand; proofreaders, Joan Fisher and Bernice Wood and all the staff of Word Processing; to Art Routliffe and Paul Michaud of Graphics; and to Paul Gervais of Materiel Management: Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014

Vol. 3 No. 1



From the Corner Office

Whether it is in our personal lives or within the life of an organization, we all know that it is easier to identify a problem than to solve it.

In all fairness, I think that that truth should be borne in mind in the aftermath of another Auditor General's Report – this edition of *Opinions* largely focuses on our 1984 Report, tabled in the House of Commons in December.

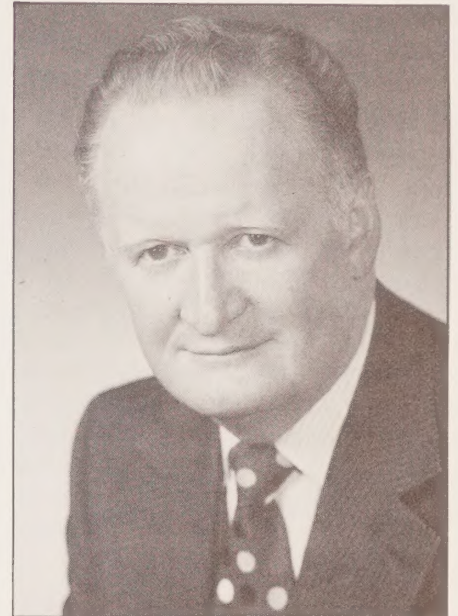
Problems are easier to identify than their solutions; and this is especially true in an organization as vast and complex as the federal government of Canada. But, having said that, there nonetheless exists one essential element for solving any problem, whether it is personal or organizational.

That element is the will – the commitment, the determination, the perseverance – to achieve a solution.

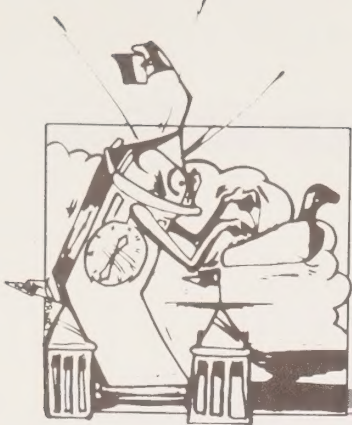
The taxpayers of Canada certainly possess that will. They are increasingly demanding that they receive full value for money for the taxes they pay. Since the tabling of the Report, that message has come forcefully through to me in the letters I have received, through the discussions I have had and from the radio and television talkshows I have been on.

And not only the politicians are hearing that message. So are the bureaucrats. But there's something even more important happening. Public servants are also taxpayers. Many of them – from my conversations, by far the majority – have long been frustrated by the complex processes and procedures of government, all the red tape, that prevent them from achieving increased productivity, greater economy and efficiency. Their voices are now beginning to be heard. They are saying, "Streamline the procedures; give us more autonomy; reward us for saving money rather than for spending it."

These are good signs. The problems will not go away or be easily solved. But where there is commitment, determination and imagination, many things become possible.



Kenneth M. Dye, F.C.A.



Energy, Mines and Resources

On 29 November and 6 December, the newly-constituted Public Accounts Committee under Chairman Aileen Nicholson met to consider the 1983 Report chapter on Energy, Mines and Resources, specifically the section dealing with the Petroleum Incentives Administration (PIA). Auditor General Ken Dye, Deputy Auditor General Larry Meyers and Assistant Auditor General Doug Deeks represented the OAG.

Evaluation

Before questions began on the PIA, Department officials were asked for an update on their response to the AG's 1983 observation that EMR lacked satisfactory mechanisms for program evaluation. They replied that resources had been substantially increased and an evaluation function was now in place. When asked whether he found the Department's action satisfactory, the AG replied that he would not be in a position to assess progress until the 1985 follow-up audit.

PIP

Questioning then turned to the Petroleum Incentives Program (PIP) and to concerns raised by the CBC's *The Fifth Estate*, "Drilling for Dollars" which had explored a PIP payment based on fraudulent claims by the recipient.

Officials assured the Committee that post-payment audits routinely conducted on applications had shown this to be an isolated case. However, when it learned that the Department was two years behind in its post-payment audits, the Committee did not find that assurance convincing. The Department witness said that, in cases where there was some doubt about the application, claims were audited before grants were paid. This might be done, for instance, if the applicant was incurring costs with related parties, or if the application contained inconsistent or sloppy documentation. Committee members were concerned that the decision to audit before payment seemed based on subjective criteria, and asked why all claims could not be audited before payment. The witness replied that this was an incentive program designed to encourage exploration, and to provide the necessary incentives to operators, the cash had to be advanced to them as rapidly as possible.

At the 6 December meeting, the Deputy Minister was present and questions on PIP centered mainly on whether the program had achieved its objectives. What those objectives were was itself the subject of discussion; much of the questioning seemed aimed at showing that the program had produced a lot of drilling activity but not yet a single additional barrel of oil. The DM conceded this point, but said that the program's purpose had not been to produce

more oil, but to encourage and support exploration, increase Canadian ownership of the industry and gain a better idea of Canadian oil reserves. He produced figures to indicate that progress had been made toward these objectives, but Committee members disputed whether that progress was directly attributable to PIP.

Reply in Writing

The Committee asked EMR officials to respond in writing to a series of questions on industry conditions existing before and after the Petroleum Incentives Program.

- At what cost to the Canadian public had the increase in Canadian ownership been achieved?
- What had been the cost of the super-depletion allowances in the three years before the National Energy Program?
- In the three years before NEP, and in the three years after, how many wells had been drilled solely to retain mineral rights?
- What were the relative costs of wells on Canada lands before and after PIP?

To date the Committee has not issued a report on this matter.

DIAND Audit Notes

On 18 December the Committee met to question officials from the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) about the 1984 audit notes pertaining to the Department. Deputy Auditor General Raymond



Dubois and Principal Larry Ting represented the OAG.

Inadequate Accounting

The first DIAND audit note related to inadequate accounting for contributions to Indian bands. Officials were asked to explain the lack of improvement since the AG first reported this situation in 1967. They replied that a new accountability statement had been prepared for Treasury Board approval that would in effect change the funding from contributions to grants, thus relieving the Department of legal responsibility to account for how the money is spent. This would bring the funding more in line with the Department's effort to increase the accountability of Indian leaders to their bands and reduce their accountability to the Department. The present situation tends to undermine that policy, they said, because the contributions are authorized by Parliament based on certain program criteria, while individual bands want to base their spending criteria on changing priorities within their own communities.

Officials testified that audit opinions on the financial statements of many bands were qualified or denied for a combination of reasons, such as incorrect accounting procedures or unauthorized use of funds. As part of the effort to upgrade the bands' capabilities to administer these funds, audit review committees had

been established to work with bands who receive qualified opinions, identifying and correcting the weaknesses.

Deputy Auditor General Raymond Dubois said that the remedy to the situation lay in a clarification of the Department's mandate, more precise ministerial direction and, above all, time in which to upgrade band leadership capabilities.

Questionable Safeguards

The second note dealt with questionable safeguards over the release of Indian capital moneys for economic development. Indian money held in trust by the Crown may be released to the bands for purposes other than those specified in the Act if the Minister agrees that the expenditure is for the band's benefit. If the funds are then lost through unprofitable investment or if individuals disagree that the expenditure benefited the band, the Crown may be liable to future litigation.

Department officials were asked why certain advice by the Department of Justice had not been acted on. They said that if, as Justice suggested, expenditures were to be approved by the band memberships as well as band councils, investment opportunities might be lost during the time required to hold a referendum. DIAND had not followed advice from Justice to seek a judicial decision from the courts because it would then be bound by that

decision, officials said and would thus lose flexibility in dealing with the band councils.

Committee Vice-Chairman Scott Fennell suggested that private sector firms might be better equipped to administer the trust funds. Officials agreed but said that they believed certain legalities would prevent taking the Minister out of the action on decisions. They said that the problem is an antiquated Act and that only a new legal relationship between the Government and the Indians will solve it.

Education Funding

The third audit note concerned a payment to a Saskatchewan school board for services not authorized under the Indian Act, that is, for the education of Indians not residing on Indian reserves or Crown lands. Testimony showed that the service had been provided under a contract with the board before the Department learned that the province had changed the status of certain Crown lands. When the Department became aware that children whose education it was funding lived on lands no longer considered Crown lands, it told the province that it no longer had the authority to continue funding. However, because it was still bound by the contract to do so, it settled out of court. Officials told the committee that they had acted too precipitously and would not do so again. ▶

A member said that since the AG had known the details of the case, he did not understand the point of the audit note. Mr. Dubois said that the principle was important because the Department did not have authorization from Parliament to spend the funds as it had.

The fourth audit note related to the Department's contractual liability to pay three Ontario school boards for tuition services for which it had already provided funds to Indian bands. The bands had failed to make the payments as agreed, and because the Department had co-signed the tuition agreements, it had to provide the money again, this time to the boards. Officials told the committee that steps had been taken to recover the money from the bands.

Out-of-court Settlements

The fifth note involved an out-of-court settlement with a timber company to which the Department had issued a license to cut trees on a reserve. The band claimed that because it had not been consulted in accordance with regulations, the license was invalid, and a court upheld the band's claim. Officials were now under instructions to consult with bands on the use of their resources.

The Chairman indicated that the Committee intended to table a report with its conclusions and recommendations on the DIAND audit notes.

Pat Gilchrist ☐

Michael Rayner: full circle

Michael Rayner is no stranger to the Office of the Auditor General. So it is with interest and pleasure that his many colleagues and friends welcome his recent appointment to the position of Comptroller General of Canada, announced by Prime Minister Brian Mulroney on January 8.



Mike's association with the Office goes back to 1973 when he served on the Independent Review Committee whose task was to conduct an in-depth review of the Auditor General's Office. The result was the well known and well written Wilson Report. Following this, he joined the Office in 1975 as a Director General, Professional Practices and Development, co-ordinated the production of the 1976 Report and, in 1977, was

appointed Assistant Auditor General and later Deputy Auditor General. After the retirement of J.J. Macdonell in 1980, Mike served as acting Auditor General for an interim six-month period before Mr. Dye's appointment.

For the past three years, Mike has been managing partner of Price Waterhouse Associates in Ottawa – the position he is now leaving to return to public service and to take up his new duties as Comptroller General. Just nine years ago, he was helping Auditor General J.J. Macdonell create the concept and design the job. The wheel has indeed come full circle.

Perhaps it is Mike's family background that has called him back to public service. His father Herbert Rayner had a distinguished naval career and instilled a sense of dedication and purpose in his children. Appropriate to a naval family, they moved from Halifax to Victoria to Ottawa. Here Mike took his B.A. in political science at Carleton University. He joined the firm of Touche Ross and Company and, in 1969, received his CA designation from the Institute of Chartered Accounts of Ontario. In 1982, he was elected a Fellow of the Institute.

From the OAG, congratulations and good wishes, Mike. ☐



A Quorum for Evidence

Two days after the tabling of his annual Report, Auditor General Kenneth M. Dye appeared on December 13, 1984 as a witness before the newly formed Public Accounts Committee. Mr. Dye's opening statement and his comments on specific chapters provided a succinct summary of the Report for the PAC members. Here's how Mr. Dye sees his Report and the issues "that would benefit from early attention".

The Chairman Aideen

Nicholson: Good morning. I now call the meeting to order. We have a quorum to hear evidence. We are pleased to have the Auditor General and his staff here with us. The Auditor General tells me he has an opening statement, so I now invite him to begin.

Mr. Kenneth M. Dye (Auditor General): Thank you, Madam Chairman. I am very pleased to present my first report to this Thirty-Third Parliament and to your committee.

My 1984 report contains many examples of the need for improvements in management practices and controls and a number of recommendations which could improve economy and efficiency and save money. Because of the scale of public sector expenditures, it is now more important than ever for this committee and my office to work together to examine and encourage improvements in managing public revenue and expenditure. Careful and considered analysis by the committee of the root causes behind our observations is even more

important and can bring about long-lasting improvements.

I am pleased that we have received generally positive responses from most of the departments audited this year. In some cases – for example, DND's recent construction program, CIDA's multilateral program or the Department of Environment's collection of water quantity data – we found activities to be basically well administered. In other departments there were cases where corrective action was started while the audits were under way. Most of the formal responses printed in the report have been favourable and positive from the departments.

But that is not the end of it. To implement our recommendations means a commitment of resources and scarce management time that could perhaps be devoted to direct program improvements or many other competing demands. And problems usually have a habit of taking longer to correct than expected.

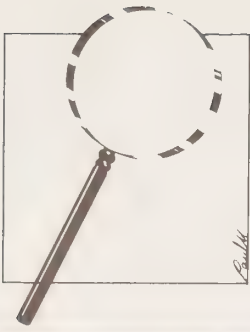
Besides **Chapter 1**, which contains matters of special importance and interest, I will mention the chapters highest on my list of those that would benefit from early attention.

Chapter 6 on the management of real property and **Chapter 13** on the Department of Public Works could be considered together. In **Chapter 13**, five aspects of the Department of Public Works are presented, with the main emphasis being on the

accommodation program. One of our main findings about the accommodation program was that DPW often bypassed sound management practices expressed in government regulations and policies – for instance, not calling competitive tenders for leases. We recognize the difficulty of the job DPW has to do in providing accommodation for public servants which has been described as a gigantic jigsaw puzzle with constantly changing priorities. In some cases there may be justification for actions such as bypassing the competitive tendering process. But it is because it happened so very frequently, that there is no guarantee that departments and agencies are being accommodated in buildings of acceptable quality at the lowest possible cost.

Chapter 13 lists 12 examples of lack of due regard for economy in leasing, the largest being a deal involving three buildings in downtown Ottawa. This case is described in detail. Other case studies illustrate other problems in leasing and in the lease-purchase arrangement that DPW often uses to obtain office space.

In the selection of the chapter dealing with lease-purchases, we questioned whether they are cost-effective compared to Crown-financed construction. But perhaps even more important is the fact that the substance of these transactions has never been disclosed to Parliament. After all, they really are capital acquisitions. We ▷



therefore recommend disclosing the full cost of this type of arrangement to Parliament. We also recommend that DPW clarify its authority to enter into lease-purchase arrangements. We bring this to your attention because current agreements may be illegal, in which case DPW would have to seek legislative amendments.

Unoccupied space is another aspect of the accommodation program we report to you because of the savings that may be possible. We found the reporting system to be such that the total amount of vacant space could not be determined. However, there is a lot of it and it is costly. Parliament and the central agencies have not been well informed about this cost. We recommend among other things that the management of unoccupied space should be given a high priority. At the end of the chapter, the department's response indicates general agreement with our recommendations.

The Department of National Defence, has been subjected to an unprecedented degree of change and innovation over the past two decades. It has had to adjust to the effects of the unification policy adopted in the 1960s and the 1970s: the integration of the civilian and military headquarters shortly thereafter; the overall force structure reductions during the same period; and the need, more recently, to re-equip the forces as a matter of urgent priority.

In our audit we found problems in a number of areas such as force structure planning, strategic planning, guidance to field operations, and operational feedback. We also found them in human resource management, equipment acquisition and automatic data processing.

Many of these problems appear to be related to difficulties in defining a suitable long-term force structure for personnel and for equipment. Without a force structure approved by the government, there is a danger that the DND will train personnel or buy weapons and equipment that do not fit together in such a way as to maximize overall defence effectiveness.

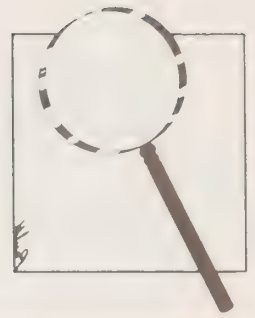
The big dollars in DND are going into large purchases of sophisticated modern equipment to revitalize the forces, \$2 billion worth in 1984-85. So we asked how DND justified the need for major capital equipment items to support its objectives and priorities, how it determined the number of items to purchase and set performance specifications for them, how it purchased them and how it uses and maintains them now.

We did not get all the answers to these questions because we were denied access to certain Cabinet confidences so I am unable to comment on whether they were acquired with due regard for economy. But one significant thing we did find was that sometimes equipment did not perform as expected.

Chapter 9 deals with CIDA, an agency operating in a high risk, complex international environment. Essentially this chapter is involved with program delivery rather than opportunities for cost savings because CIDA is given a target level of funds to disburse each year. We give CIDA credit for making major management improvements since our last audit. We suggest further improvements, mainly in the management of food aid and the bilateral program.

In food aid, one of the problems is too many cooks: as with cash management, it is difficult to find someone to hold accountable. The main problems with bilateral aid are that it takes too long to get projects approved – in some cases 10 years – and that once they are approved CIDA does not provide for adequate on-site management.

Chapter 4, dealing with cash management, is short but very significant. The government has not calculated or monitored the costs of current banking arrangements with financial institutions. These arrangements have been in place since 1959. In the 1980 to 1984 period we estimate the costs could have been reduced by up to \$261 million although our calculations could change with the use of different rates and are only meant to demonstrate the magnitude of this problem. In addition, current deposit and payment practices are costing the government another \$43 million more than is necessary each year.



This chapter also mentions a concern raised previously by your committee that controls over timing of payments to Crown corporations are inadequate. We are still concerned about the payments being made in advance of need and then invested by the corporations generally at lower interest rates than the government paid to borrow the money. The government agrees with our recommendations to correct these problems and is taking steps to improve the situation.

Chapter 8, which is a chapter on management of classification of the Public Service, suggests there are serious problems with the way jobs are classified for pay purposes in the Public Service. According to the Treasury Board Secretariat's own data, about one in every five public servants may be overpaid in relation to other public servants, resulting in a net overpayment of \$125 million for work performed in 1983. Although Treasury Board is aware of these problems and is taking corrective action on some issues, further initiatives should be undertaken, such as applying sanctions to individual departments that fail to correct overclassification. Our recommendations include a proposal that Treasury Board should report annually to Parliament on its stewardship of job classification. We would like to know whether your committee thinks this is a worthwhile suggestion.

I have been picking out some of the highlights. It is difficult to know where to stop. There are many other significant matters, both in the chapters I have discussed today and elsewhere in the report.

The highlights in **Chapter 3**, just to touch on five quick ones, would be about the land leased for the proposed Pacific environment centre. This is in West Vancouver and it has been going on for donkey's years. It may cost close to \$500 million, if something is not done about it. There is the note on scientific research and development tax credits, which are up to about \$1.6 billion worth of claims now; about Indian Affairs; about the LRC train sets; and about the Coast Guard vessels.

In summary, I am looking forward to your committee holding hearings and refocusing the media spotlight a number of times in the year on matters raised in this report. I can see three beneficial results. If you agree with our recommendations, hearings would heighten the sense of urgency about implementing them. Perhaps in some cases departments need an expression of political will and determination before they can take corrective action.

If you disagree with our recommendations, then, by saying so, you will save departments some time and effort. I hope this will not happen often but if we have misinterpreted your wishes, for example in recommending that more information be disclosed to Parliament, it would be much better if these were known beforehand rather than after Parliament is overloaded with information.

So I thank you. I must say I am very proud of my auditors, who I think have done an excellent job on behalf of you and other members of Parliament. I am happy to answer any questions your members may have, Madam Chairman. □



Financial Post, December 1984



Cross-Country Comment

A Cross-section of Media Comment on the 1984 annual Report

[From across Canada, we present a selection of media comment on our 1984 annual Report. Here's how the fourth estate views the issues.]

Times - Journal
St. Thomas, Ontario

More than Horrors

When Federal Auditor General Kenneth Dye gave us the news it was worse than we expected. It was more than the horror stories of the past. It was a disaster.

It is probably a Herculean task to expect that the federal spending watchdog would ever be able to add up the horrendous government waste and offer it to Canadians as one, blunt, staggering figure. Perhaps it is better we do not know.

But it is clear from his accounting that what the Mulroney government must provide this nation with is sound financial management at the federal level in all possible haste. Mr. Dye is convinced that if the federal politicians and bureaucracy were to handle federal money as Canadians handle their own, we would trim literally billions of dollars from federal spending requirements.

...Simply put, our national fiscal management techniques are a shambles if, in, fact any actually exist. Here are just a few examples of pitiful money management: Public servants are travelling at taxpayers' expense. Mr. Dye was able to track down a total of \$1.2 million in travel expenditure of \$61.8 million, a figure which is up over 14 per cent from the previous audit period.

The federal government, which is the largest tenant and landowner in the entire nation, overpays for its property and does not

properly manage land holdings, estimated to be worth between \$40 billion and \$60 billion. He says those who administer the vast federal lands system lack policies and direction. He found a total of \$63 million in property overpayments... a "devastating chapter".

Our federal government does not know how to bank. Poor and sloppy banking practices and costing an estimated \$52 million a year coupled with a loss of at least \$43 million annually in possible interest payments the government could be earning on its cash flow.

Cost over-runs, Mr. Dye reports, are both numerous and ridiculous. He estimates one in every five public servant may be over paid. He says tax incentives may cost the federal government a total of \$35 billion a year in lost revenue - but there is no real way to determine actual figures. He says the government really doesn't know how much it is giving away each year in tax breaks.

The horrors go on and on. And they must stop ... Mr. Dye's report is ammunition to wage that war. It must be acted upon quickly. Canadians are extremely tired - exhausted - over paying more, more and still more high taxes.



Globe and Mail, December 1984

The Daily Bulletin
Kimberley, British Columbia

Auditor's Money Well Spent

The most chilling aspect of Auditor General Kenneth Dye's annual Report is that federal government spending is steadily spinning out of control. Unless firm action is taken soon, the situation will eventually destroy Canada's economy.

The auditor's yearly report was filed yesterday in the House of Commons with a depressingly familiar litany of abuses. The spendthrift habits of virtually every government agency, from defence right down to lowliest department, have been allowed to be nurtured for the past decade, to point where MPs' most crucial task now is to bring some control back into the system.

As duly elected officials, it is the MPs' responsibility to ensure that taxpayers' money is spent with at least a modicum of respect. If they don't, those MPs should be judged accordingly at the next general election.

Despite all his distressing news about federal expenditures, Dye has some encouraging information to relay. For instance, Dye says a small measure of restraint has been imposed on wholly-owned Crown corporations, with MPs taking a closer look at what those entities have been taking out of federal coffers. Perhaps that same scrutiny can be applied to the sizeable number of corporations only partly controlled by Ottawa.

Not much mention was made of the Auditor General's own spending practices, but surely the cost of keeping his department in operation is one of the few "bargains" in the federal government budget. Without his critical look at Ottawa's yearly spending, Canada's treasury would be in even more of a mess than it already is.



Financial Times of Canada

An Auditor with Real Clout

Last week's report of the Auditor General was especially important because it was the first to Parliament under the new Conservative government and came during an active dispute over the auditor's access to cabinet papers.

The access question, at least in regard to documents relating to the purchase of Petrofina by PetroCanada, was quickly solved. As soon as the report was tabled, Auditor General Kenneth Dye was invited to a meeting by Prime Minister Mulroney and given the full access he wanted.

...A second matter crying for attention is the Auditor General's long-standing request for power to present reports more often than once a year. The law now says he must report to Parliament annually. Legal opinion has held that this precludes him from reporting every month or when some matter of urgent concern comes to his attention.

Suppose, for example, it comes to his attention in January that public servants are charging their private travel to the taxpayers. He can tell the government about it in a private way. But he cannot make a public report to Parliament until his annual report comes out, normally late in the year.

It is possible that a practice will continue or months longer than necessary.

More frequent reports would also focus the spotlight of public opinion on things that need to be changed.

As things stand now, the annual report is a one-day or two-day wonder. Newspapers devote whole pages to it. Television and radio stations give it extra time. Then it fades quickly as a news story. While it is news, reporters concentrate on the "horror story" aspect of the report, the "horses-on-the-payroll" story.

The Auditor General has asked in vain in the past for the insertion of two little words in the law setting up his office. He would like the act to empower him to report "at least" annually. This would clear the way, legally, for more frequent reports at the Auditor General's own option

The former government ... always refused to insert these words The new government seems to have a new attitude. Not only is it a sensible thing for the new government to do but it is something that may only be possible early in a new mandate.

Mulroney should seize this opportunity to reassure the public and Parliament that he really means the nice things he has been saying about the Auditor General. The change in the law would take only a few minutes of Commons time since no party would oppose it. It should be done at once.

Winnipeg Free Press
Winnipeg, Manitoba

When CIDA Blunders

The Audit General's examination of the Canadian International Development Agency in his annual Report raised several concerns about the agency's management systems and its slow way of making decisions about whether to proceed with a given project.

One area of poor management identified was CIDA's slovenly practices in the organization of reporting and accountability. Better is expected from an agency that spends 1.4 billion tax dollars a year...

It is CIDA's job to help Third World countries to develop socially and economically. This is done by using Canadian taxes to finance various kinds of project. The agency takes an inordinately long time to approve or disapprove a project but once that is done, different managerial problems arise. It is in this stage that Auditor General Kenneth Dye found cause for complaint.

He said that it can be difficult to know exactly who is in charge of a project and to whom project workers must account for their actions and decisions. While reviewing 31 projects in ten countries, his team found one project with "three separate consulting firms, their own headquarters, CIDA headquarters, the recipient country and the Canadian embassy involved in project management".

It is no surprise to find all of these involved in the project but the threat to orderly reporting and accountability is obvious if they all are involved in project management.

Equally inappropriate is excessive centralization of reporting and accountability if the centre has to be CIDA headquarters in Hull, Quebec. Mr. Dye found slow solving of problems arising at projects because so-called project officers in Hull handling several projects would, reasonably not have full knowledge of all details of each project... The answer to this is greater decisiveness on the spot by a supervisory project officer given the authority by Hull to get on with the job.

...As an example of these failures, Mr. Dye describes a project in Ivory Coast begun in 1974 to establish, in co-operation with the government, the Lycée professionnel hôtelier d'Abidjan. This school for training hotel workers so as to strengthen the local tourist industry was eagerly desired by Ivory Coast but it is very hard to understand why CIDA ever got involved.

...The point of aid, however, is to help not Canadians or affluent European tourists but poor and hungry inhabitants of countries like Ivory Coast.

...This inappropriate project was selected before Margaret Catley-Carlson took charge of CIDA. She should use it as a horrible warning to her senior managers about how not to select projects and how not to run those that are selected. Learning from such mistakes is the way to convince the public that CIDA remains worthy of its \$1.4 billion budget. ▽



Financial Post

How to Get Value for Our Money

With the federal deficit and debt soaring to undreamed of levels, never before has the role of the Auditor General been so crucial to restoring fiscal integrity to the government's accounts.

The publicity associated with Auditor General Kenneth Dye's latest annual report to the House of Commons has infuriated some senior government officials, especially in the Defence department, who believe they have been unfairly categorized as slipshod.

However, his report is much more than a listing of what some refer to as spending "horror stories." For a clear understanding of Dye's true function, it's worth noting the three principles he cites as underlying the position of Auditor General.

- "The first is that the government of the day has an obligation to the people of Canada in regard to its use of public funds. It must ensure that funds are properly raised, protected from loss, expended only for the purposes approved by Parliament, and that value for money is obtained when that money is spent.
- The second principle is that members of Parliament have the responsibility to scrutinize the affairs of government; to assist in that scrutiny, the government must supply parliamentarians with complete and understandable information on how it has carried its activities.
- The third principle is that there must be a knowledgeable and impartial person who has the mandate to examine the information supplied by the government to MPs, to make independent examinations of the departments, agencies and programs of the government, and to report significant matters to MPs so that they

may fulfill their responsibility – rooted in history, tradition and law – of holding the government accountable for its actions."

Dye's penchant for finding out whether taxpayers are getting value for money has proved disconcerting to governments – witness his investigation of the PetroCanada purchase of Petrofina. But government has grown so large, and its spending programs often so complex, it's essential that MPs have some guidance in sifting through the numbers. The information provided by the Auditor General gives that guidance. It would also be helpful if various MPs developed expertise in the examination of particular departmental accounts. Dye would be supportive of such specialization by MPs.

Closer scrutiny may indeed fulfill Dye's hope that, "within the time I am Auditor General, all politicians and public servants will adopt that most common sense of principles in the expenditure of public money: they will spend it as wise and prudent individuals spend their own."

The Ottawa Citizen,
December 1984

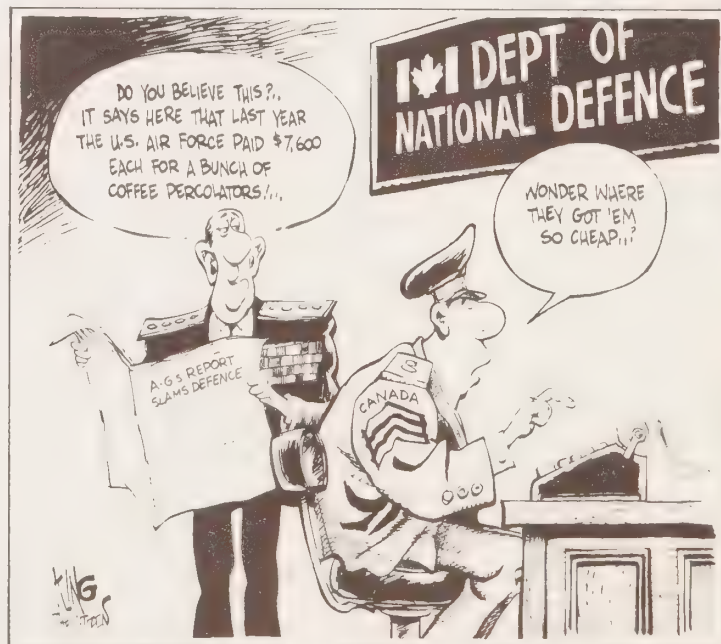
Daily Gleaner
Fredericton, New Brunswick

Sloppy Bookkeeping

The federal government is such a sloppy bookkeeper that even its estimates of revenues and expenditures are questionable, says Auditor General Ken Dye. This in turn leaves everything from the deficit to asset evaluation in doubt, the federal financial watchdog says in his annual report tabled in the Commons Tuesday.

Dye, who for years has urged Ottawa to clean up its financial act, said the need for relevant and useful financial information has become urgent. Without a true picture of the government's financial position, cabinet itself cannot make informed decisions and Canadians in general are left in the dark as to the state of the economy.

"For a number of years I have concluded that the presentation of the federal government's financial statements is neither fair nor complete," Dye says ... and that in giving out





financial information, the government describes the form, but not the substance, of the transaction.

For example, Ottawa often leases major capital assets such as buildings on a long-term basis and records the lease payments on its books. In reality, these transactions are tantamount to purchases, Dye said. "In such circumstances, sound accounting would require that the transaction be disclosed for what it really is – a purchase." If this was done, the cost of the asset and future funding requirements would be entered on the books, giving a truer picture of the country's financial position.

Dye said failure of the government to adopt this type of accounting has led to distortions "so pervasive that it is not possible to get a fair picture of even such basic measures of the government's activity as its revenues and expenditures."

Montreal Gazette
Montreal, Québec

Ottawa Wastes up to \$95 Million a Year: Report

The federal government could save up to \$95 million a year by using accepted business practices to manage the \$500 billion that flows through its hand each year. Auditor General Kenneth Dye says in this annual report. That's more than double the annual \$40 million cost of the Auditor General's Office.

In his report, made public yesterday, Dye says the government could save up to:

- \$52 million a year by getting daily interest on its savings, the way a savvy average citizen would, instead of weekly interest.
- \$43 million a year if tax payments and the like from businesses and individuals were deposited faster and suppliers were always paid within a business-like 30 days, rather than sooner.

Dye's report on federal "cash management" is couched in rather soft terms. But it's clear he wants reforms that will involve still negotiations with Canadian banks.

And to facilitate the reforms, the report recommends that the government give clear responsibility for managing cash to one agency or department. It says that right now, no one is sure who's in final charge of the money

Halifax Chronicle - Herald
Halifax, Nova Scotia

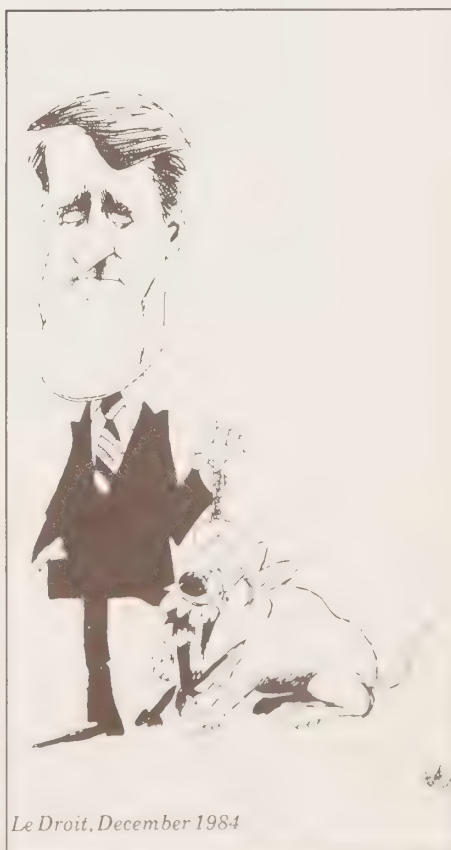
First Plug the Hull

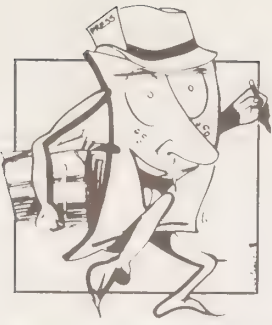
The numbers indeed "have a message" as federal Auditor General Ken Dye proclaims in the first heading of his 1984 report to Parliament. Looking at the scale of economies missed and of expenditures made unnecessarily, ineffectively or without adequate evaluation or authority – and the cases cited come routinely in denominations of tens and hundreds of millions of dollars – is to be struck by the sinking image of national finances leaking rather faster than the taxpayer can be expected to bail them out.

Mr. Dye's report is not nit-picking stuff. It testifies that government unceremoniously wastes money on a scale equal to the savings achieved in major budget-paring operations like the highly publicized cuts proposed by Finance Minister Wilson last month. Without proper authority, departments spend sums equal to the annual revenue raised by significant new tax measures like the sales tax increase in September. Departmental evaluations of expenditure programs totalling billions of dollars are ordered withheld from the parliamentary auditor by the head of the civil service under the mantle of Cabinet privilege – leaving the Canadian public in the dark as to the propriety and value of enormous expenditures voted by its members of Parliament. Given these sorts of lapses in public management, Mr. Dye is not

exaggerating to suggest "there is a real danger of events moving so quickly as to overtake the decision making of Parliament"...

Mr. Dye's comments should provoke public thought on an issue about which we have heard much political rhetoric expended lately – fairness in taxation. The essence of this issue, given the auditor's analysis of the enormous costs of lapses in public administration, is surely that it is fundamentally unfair to expect to take more from the individual taxpayer when literally billions of what he now provides to government are utterly wasted. The point to be made about this particular sinking ship is not to tell the passenger to bail faster, but first to plug those gaping holes in the hull. ▷





Examiner
Peterborough, Ontario

Some Things Work

The annual report of the Auditor General of Canada contains the list of unpleasanties we have come to expect from it every year now. Bad accounting, bad estimating, fraud: you name it; it's all there.

But the AG, Kenneth Dye, takes pains this year to point out to us that not everything about the workings of government is messy. Among the bad news are nuggets of good... On the general side, Dye was moved to say: "Many of the activities of government are well designed and work well... achieving the objectives Parliament intended for them and providing value for money to the taxpayers of Canada." Unfortunately, he goes on to lament, the goods news is not the main focus of Auditor General or the journalists who report on their work.

Thoughtful Canadians will find the AG's report noteworthy for two things. The first is that it makes it plain that continual vigilance is not merely the price of liberty, but the absolute essential if Parliament, an embattled institution already, is to continue to work. Government is so huge, chains of command so confusing, reporting lines so criss-crossed, it is imperative that Canada have a top-quality Auditor General's department standing guard over government spending, with Parliament standing guard over the Auditor General, who reports to it, not the government.

The second point Dye makes that is worth noting by the thoughtful Canadian is that neither he nor the media make the bad news. The bad news is there, ready-made by bad behavior and bad practices. All he and the media do is draw it to public attention, which happens to be the mandate of both. The point is noteworthy because so many people seem to feel that bad news would not exist if it were not publicized, a notion that would be laughable were it not that, if it gained support, our free society would be destroyed by bad news suppressed for comfort's sake.

Well, we do have a good Auditor General, and an informed Parliament and people, armed with the goods news and the bad. The agenda now is to take the steps necessary to correct the wrongs, grateful that many things in government work well – well enough, we dare hope, to bring about the necessary reforms.

Globe and Mail
Toronto, Ontario

Mr. Dye's Value Judgements

The drift began before Kenneth Dye arrived, but we now have an Auditor General who is both an auditor and a management consultant.

Long gone are the days when the Auditor General verified the public accounts. Now he does that and more lots more.

As Mr. Dye states in his annual report, "In addition to accountants, my office employs engineers, economists, statisticians, lawyers, mathematicians, computer scientists and actuaries together with specialists in management and effectiveness evaluation."

This all happened when Auditors General embraced "comprehensive auditing." No longer would the Auditor General attest that the Government's accounts were fairly presented and that laws and parliamentary appropriations were respected. No, he would go further. He would judge whether programs delivered "value for money." ... But inevitably there are going to be some value judgements in "value for money." Is the Auditor General the one to make those judgements?

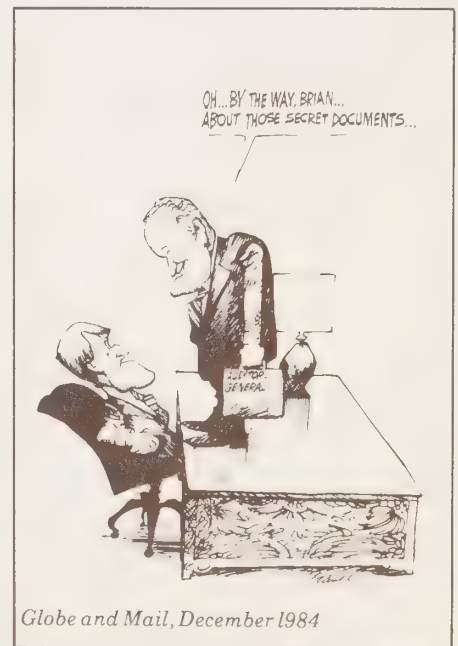
Once an Auditor General starts making value judgements – or is perceived to be making them – he risks politicizing his office. No Auditor General with brains will deliberately set about politicizing his office, but "value for money" audits may produce that unintended result.

Take PetroCanada's takeover of Petrofina, which Mr. Dye wants to investigate. His demands raise two separate issues. The first is the conflict between the public's – and Parliament's – right to know and the necessity for Cabinet secrecy. Like it or not, we've got Cabinet Government, and it can work only if Cabinet ministers can talk freely and be guaranteed confidential advice from civil servants.

...The Auditor General is a political saint, the servant of Parliament, above reproach, the taxpayers' best friend. He is probably right to keep demanding access to information, because there is an irresistible temptation for the Government of the day to stamp everything secret.

But those who read about his annual reports should remember what they're getting – the views of an accountant and a management consultant whose expanded mandate raises important questions about the traditional, non-partisan role of the Auditor General.

Jeffrey Simpson





Telegraph Journal
Saint John, New Brunswick

Classification Creep

"Classification creep" was one of the horror stories related in the annual Report of Canada's Auditor General Kenneth Dye.

It's not a new story. Back in 1968, the previous Auditor General, J.J. Macdonnell, noted that almost 18 per cent of the jobs in the federal public service were overclassified – that is, employees were being paid more than they should have been for the jobs they were doing.

...Six year later, Mr. Dye, the current Auditor General, makes plain that no effective action has been taken to curb the problem. Reviewing the situation during the past year, Mr. Dye found that almost 24 per cent of all the positions were overclassified. And the bill that ordinary citizens had to foot had mushroomed more than six-fold to an estimated \$125 million.

The Auditor General said the fundamental cause rested with Ottawa's departmental managers, who initiate and influence job classification decisions, but who feel no sense of "ownership" or responsibility for the system. In short, that there are fewer hassles for a manager who turns a blind eye to costly employee job misclassifications rather than doing something about it and insisting on getting fuller value for the public money being spent.

Mr. Dye is not calling for wholesale changes in the public service's job classification system. He merely asks that decisions are subjected to rigorous and effective quality control before they are implemented. He also suggests that sanctions could be applied where they seem appropriate.

That really is not too much to ask. Surely the interests of "Joe Average Taxpayer", as Mr. Dye refers to ordinary Canadians, call for nothing less.

Ottawa Citizen
Ottawa, Ontario

Wanted: Bureaucratic Heroes

Auditor General Kenneth Dye didn't quite call for Stakhanovites in his latest report, three-quarters of a fascinating inch thick, but he probably would have done if he had remembered the word. It was the name given in egalitarian Russia's wartime days to those state workers who regularly produced more than their quotas or "norms" and thus became the shining heroes of the hour. The name came from Alexei Stakhanov, a miner who routinely hacked out unbelievable coal tonnage. Such heroes got higher wages, special social privileges and rewards of various kinds.

...Mr. Dye doesn't want to go quite that far. But he has told his crew to "report cases where they find operations that are running well." They would then be immortalized by inclusion in his report, even perhaps, by having their names shouted from the Peace Tower during the "son et lumière" shows for the tourists.

He's looking for examples of excellence to tell the world about, he says. But it will be tricky to measure it, except in a limited sense. But the Auditor General is trying to accent the positive because his role is traditionally a very difficult one. Each year it is his duty to find the things that were not correctly done. After a few years of being publicly flogged, it would be an unusual civil servant who welcomed him with enthusiasm.

...He wants to report to Parliament not just once a year, but on specific major projects as they are completed. That way, presumably good publicity would be better mixed with the bad. While anxious to improve things, however, and to be sure that the tax dollar is spent economically and well, the Auditor General does not think heaven is only one more report away.

Perhaps next year, his excellent script-writer will find a way to tell us that Sisyphus might become the emblem of Auditor General.

Calgary Herald
Calgary, Alberta

Credibility Is At Stake

Every year, Canada's Auditor General dutifully presents a report which details gross incompetence, indifference and spendthrift habits by government agencies and departments.

Every year, the report produces a flurry of justifiable outrage by the political opposition and the media – and then it is filed with a minimum of change or reform to the status quo.

Will this year be different?

Auditor General Kenneth Dye has produced a litany of financial waste which more than equals the past in terms of horror stories on how public funds can be abused and misused. The difference is – and at this point it is more promise than reality – a new government has said it will do something about it. As a result, public cynicism about the gap between political promise and political performance has been replaced by a raised level of public expectation that something will actually be done.... Dye's current report offers the government a clear blue-print for corrective action.

The catalogue of waste is long and incredible, particularly in an economy in which many Canadians are still suffering the hardships of unemployment and recession.

When is it going to change? When are the bureaucrats at senior levels guilty of an arrogant and indefensible misuses of public funds going to be called to account and held responsible for their conduct? When are the numerous holes in the dike of public expenditure going to be plugged? The answer lies in the hands of government.

The Auditor General has done his job and the ball is now Ottawa's court. The public has high expectations and the response will be a significant gauge of the government's credibility. ☐



Home thoughts ...

Perspectives

Independent Advisory Committee

In 1975, the Independent Advisory Committee to the Auditor General was established with the inaugural meeting held on April 30. The Committee was initially constituted as an Advisory Committee on Accounting, Auditing and Control Questions. The three original members were R.M. Skinner, Chairman (Clarkson, Gordon & Co.), N.G. Ross (Coopers & Lybrand), and W.R. Walker (Peat, Marwick, Mitchell & Co.) In February 1976, the Committee was reconstituted as an Independent Committee on Government Accounting and Auditing Standards with A.J. Dilworth (Touche Ross & Co.) and W.D. Lennox (Price Waterhouse) joining as new members.

Since 1975 the Committee has met about six times year year. It has given advice to the Auditor General on some of the most significant matters affecting the Office – Crown corporation legislation and audit approaches, the audit of POLYSAR, opinions and observations on the financial statements of the Government of Canada, Access to information, Office Audit Manual, Audit Standards, Professional Development plans and programs, Audit Guides and certain Accounting and Audit Bulletins.

In the decade since its establishment, the IAC has changed and grown considerably. Composed of senior representatives of accounting and auditing firms, management consulting firms and the academic community, its current members are:

- ▶ **William R. Sloan, F.C.A.**,
Chairman (Arthur Andersen & Co.)
- ▶ **Ronald G. Gage, F.C.A.**
(Clarkson Gordon)
- ▶ **James L. Goodfellow, C.A.**
(Touche Ross & Co.)
- ▶ **John J. Kelly, C.A.**
(Canadian Institute of Chartered Accountants)
- ▶ **Patrick D. Lafferty, C.A.**
(Coopers & Lybrand)
- ▶ **Alwyn D. Lloyd, C.A.**
(Lloyd Courey & Bruneau)
- ▶ **P. Howard Lyons, F.C.A.**
(Deloitte Haskins & Sells)
- ▶ **Don McLean, C.A.**
(Ernst & Whinney)
- ▶ **Michael H. Rayner, F.C.A.**
(Price Waterhouse Associates)
- ▶ **Ronald B. Robinson, F.M.C.**
(Thorne Stevenson & Kellogg)
- ▶ **Professor L.S. Rose, F.C.A.**
(York University)
- ▶ **George L. Stephenson, F.C.A.**
(Thorne Riddell)
- ▶ **G. Peter Wilson**,
Secretary, OAG
- ▶ **Joe Hudson**,
Recording Secretary, OAG



At work in the OAG Executive Office board room are members of the Independent Advisory Committee



Destinación Colombia

[Last October, the Canadian Comprehensive Auditing Foundation presented the Foundation's International Comprehensive Auditing Fundamentals course in Bogotá, Colombia. It was given under the auspices of ILACIF, the Latin American arm of INTOSAI. Appropriately, the teaching team was also international in composition. The South American members were three former CCAF Fellows: Señores Roberto Angulo from Colombia, Roberto Krell from Chile, and Felix Teran from Peru. The North Americans were Jean-Paul Gobeil, a partner in Deloitte, Haskins & Sells who represented the CCAF and Peter Armstrong who ably held up the OAG's end of the assignment. For Peter, a return to South America was an excellent opportunity to put his fluent Spanish to good professional use. Here is his personable account of the experience.]

Rising early and eagerly one sparkling morning in mid-October, I boarded the first of a series of flights towards my final destination: Bogotá, Colombia. En route, I looked forward to joining my four colleagues in a cosmopolitan teaching team and to renewing old acquaintances with them and with South America.

Disembarking in Bogotá that evening, I was met by Roberto Angulo. I was surprised that the rather wet weather greeting me was somewhat cooler than it had been in Ottawa that morning, until I remembered that Bogotá is high (if not dry) in the Andes mountains. In Bogotá, there is a rule of thumb to predict the weather: if you can see that huge statue on the highest peak overlooking the city, it's going to rain; if you can't, it's already raining!

Arriving miraculously unscathed at the hotel after a soul-shattering "Indy 500" trip downtown, I was shaken from my catatonic condition by a kindly doorman who guided me into the safety of the hotel.

After a night to settle in at the hotel and to catch up on sleep, it was down to business the next morning. It came as no surprise to find that all the on-site arrangements for the course had been capably handled by Dr. Jesus Plata, Deputy Controller General of Colombia and Secretary General of ILACIF. In his customary manner, he had spared no effort to ensure that we had excellent facilities and that all our needs were met. Then too, Roberto Angulo had done his work well; he had reviewed the Spanish translation of the course materials, and course binders for participants were well on their way to completion.

After putting in a couple of solid days' effort to do this and other preparatory tasks, Roberto and I took a little weekend excursion south to Girardot, a small farming village. Although it is only a couple of hours' drive from Bogotá, we descended, over twisting, winding, narrow mountain roads, some 7,500 feet out of fog and rain and, agreeably, into tropical heat and sunshine.

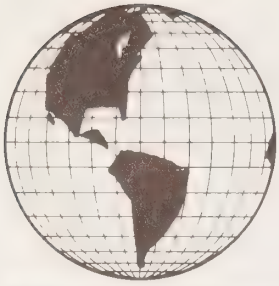
Back in Bogotá, the 8-day course ran from the first of one week to the middle of the next. The five instructors shared the teaching load, presenting their particular sessions in Spanish or English, depending

on the instructor's linguistic abilities and courage. And to cover all possibilities, the sessions were simultaneously interpreted. Participants' materials were, of course, in Spanish.

The twenty-five participants came from six Latin American countries: Bolivia, Brazil, Colombia, Costa Rica, Honduras and Peru. Most were from Colombia since, as in most countries, Latin Americans have trouble justifying travel costs for such courses in these times of economic difficulty.

As for the course itself, all the participants were singularly enthusiastic, often foregoing lunch to complete group work. And they were fascinated by the wide variety of techniques used in presenting the course. In fact, I don't think any had been exposed to group role playing as a teaching vehicle for direct learning. Those of you who have taken OAG courses will be able to visualize their astonishment when formal group presentations were disrupted, seemingly spontaneously, by urgent telegrams, argumentative management and tardy hospital presidents who squandered valuable presentation time with ringing rhetoric about the "mission" of their Ministries, the benefits to "the people", etc.

Bearing in mind that the case used throughout involved a hypothetical Ministry of Health in a developing country, the group's enthusiasm was epitomized in the remarks made by the Auditor General of the▷



Colombian Ministry of Health, a course participant and former high-ranking military officer. Highly respected by the group, he was moved to address the Colombian participants towards the end of the course, praising the concepts and approaches which had been presented.

If the participants were enthusiastic about the course, the instructors were no less enthusiastic about the level of excellence displayed by the participants. Jean-Paul Gobeil commented that among the fifteen or so groups to whom he has presented the course – at home and abroad, in English and in French – this group ranked with the very best.

On separate evenings, I presented a paper, in Spanish, on the origins and development of comprehensive auditing and of the CCAF to large, enthusiastic audiences at two

leading private universities in Bogotá. The penetrating questions from the floor indicated to me that while there was scepticism as to the degree to which comprehensive auditing might be implemented, it was seen as a possible tool that might encourage a more open, accountable government. It is interesting to note that there is apparently no single word in Spanish equivalent to “accountable”, or to “monitor”, perhaps pointing to a different philosophical and cultural mindset from that found in North America.

While we were in Colombia, we were fortunate to meet with the Controller General, Dr. Rodolfo Garcia Gonzales, who said how pleased he was with our work and that he hoped there would be a number of repeat performances. I also met the Auditor General of the District of Bogotá. Apparently much on his own, he has developed

a cadre of personnel who carry out value-for-money audits in Bogotá. He looks forward to establishing communication links with both the OAG and CCAF.

I would be remiss if I didn't mention the remarkably warm and open reception accorded to us by our Colombian hosts and the very generous and thoughtful hospitality shown throughout our visit in that very beautiful country.

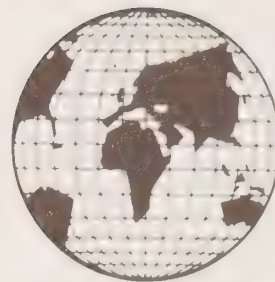
Being afforded the opportunity to assist in this important work was a challenge, a privilege and an honour which gave me great professional and personal satisfaction. Perhaps most important, the course provided a forum for citizens of a number of countries to meet, to work together and to come to know one another as individuals first and foremost, thereby building lasting bridges between people of different nations and cultures. □

A
U
D
I
T
O
R
S



Y
A
M
I
G
O
S

Course participants, instructors and interpreters: a happy gathering



... from Abroad

Introducing ... Bruce Anderson

Bruce Anderson hails from the windy city of Wellington, New Zealand. He arrived in Canada last September with his wife Judith and baby daughter Ruth on a two-year Executive Interchange Program. The other half of the exchange is the OAG's Dave Brittain who will be taking up his New Zealand assignment this summer. With the appointment of the New Zealand AG Brian Tyler in 1984, the New Zealand office is expanding its horizons and taking part in more international activities, assignments and exchanges.

Although Bruce's first degree and career was in English Literature and teaching, his second was in accountancy. On a bursary from the New Zealand Audit Office, he completed a post-graduate Diploma of Accountancy at Victoria University. He joined the office in 1980 and is now Acting Operational Director, responsible for three audit teams.

Bruce's main professional goal during his sojourn with our Office, is to take a critical look at the Canadian experience in comprehensive auditing – the state of the art. Bruce has been assigned to the Customs and Excise audit where he can have the crucial "hands-on" experience of working through a full audit cycle from "deciding to doing" as he puts it. After C&E, there will be another major comprehensive audit and he

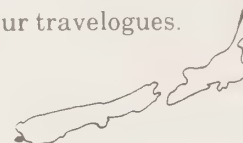
hopes to spend some time with "special interest" groups such as Parliamentary Liaison, EDP, Human Resources etc. and he will also be observing other audits to look at contrasts in audit approaches. Since the New Zealand audit mandate includes both national and local audits, Bruce hopes to spend some time with a provincial audit office or private firm to get another perspective.

Before arriving in Canada, he was given some excellent general comment and advice – that people have been known to survive Canadian winters and even raise children, and that the way to do it is to get out and take part! This, the Andersons are doing – trying cross-

country skiing, walking, joining the "Y" and sharing baby-sitting services with the Brittains – all part of the exchange.

Although they notice subtle social differences between life in New Zealand and Canada, the Andersons feel very much at home in Ottawa and are enjoying their Canadian experience to the full.

And to give us the flavour of life in New Zealand, Bruce will be giving a presentation on his island homeland – March 12, Room 1130 – a special bonus in our series of noon-hour travelogues.



Presenting with pleasure...

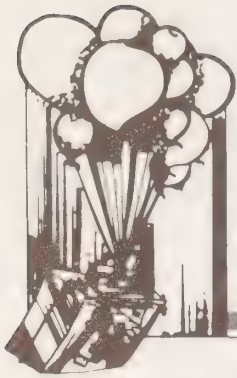
During a brief visit to St. Lucia for CIDA, DAG Peter Wilson took the opportunity to wind up some pleasurable business. On behalf of the President of CIDA, he presented a certificate to Mrs. Marlene Anthony, Deputy Accountant General of St. Lucia.

The certificate was in recognition of federal government training, including some time in the OAG, which Mrs. Anthony took in Ottawa in the fall of 1984 under a program of cooperation between the Government of Canada and the Government of St. Lucia. St. Lucia's Accountant General, Gregory St. Hélène completed a similar program in 1982.

Over Marlene Anthony's shoulder...



Gregory St. Hélène and Peter Wilson admire the certificate.

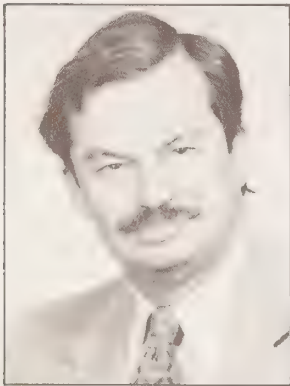


Comings & Goings

Senior promotions

Auditor General Ken Dye used the occasion of the Annual Report staff briefing on December 7, 1984 to announce the appointments of **Doug Deeks, David Marshall and Hector Millward as Assistant Auditors General.**

Douglas James Deeks joined the OAG in the spring of 1980, bringing together over 30 years of business experience to apply to the challenges of our Office. He holds designations as a Chartered Accountant in Quebec and Ontario and as a Management Consultant.



In 1956, he joined the Royal Insurance Group as Assistant Chief Financial Officer. At the "Royal" he was responsible for major improvements to and modernization of the financial, statistical and management information systems.

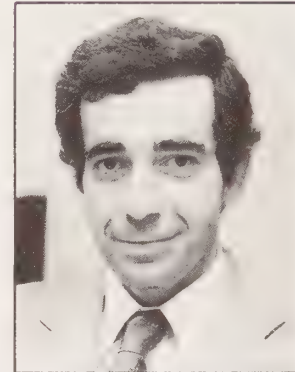
In early 1961, Doug joined the Montreal consulting branch of Peat Marwick Mitchell & Co., becoming

a partner in 1969. He spent 11 years as a professional consultant and participated in over 200 consulting engagements, involving a wide variety of clients.

From 1972-1980 he held a number of senior financial management positions – with RCA Canada Limited as Corporate Controller; with Northern Telecom Canada as Group Controller; and with Telesat Canada as Assistant Vice-President of Finance.

Since joining our Office in 1980, Doug has been involved in and responsible for studies and audits that include IMPAC; Contracting Study; EMR, Mineral and Earth Science Comprehensive Audit; EMR, Energy Comprehensive Audit; National Energy Board Comprehensive Audit; and the regular attest audit for the entities under the Minister of Energy, Mines and Resources.

He has lectured on many occasions on subjects related to his consulting and financial experience. As Assistant Auditor General, Doug heads a new Audit Group – Revenue, Finance and Energy.



I. David Marshall was born and educated in India and, after graduating from public school, articulated in a firm of chartered accountants in London, England. In 1966, he immigrated to Canada and joined The Permanent, where he was responsible for financial and operational audits across Canada.

In 1971, he obtained the designation of Certified General Accountant and joined the Toronto-Dominion Bank as Director of Audit Practice. In 1974, as Director, Computer Auditing, he established a computer audit capability for the Bank.

In 1977, David joined the Office of the Auditor General of Canada as Director responsible for creating a permanent computer auditing capability in the Office. In 1979, he was promoted to the position of Principal. David's responsibilities have included being the principal in charge of National Revenue - Taxation for two years and principal in charge of the comprehensive audit of Statistics Canada.

CCAF Travelogues

Don't forget to come travelling with our CCAF Fellows to their home countries – every Tuesday noon hour from February 5 to April 9 in Room 1130.



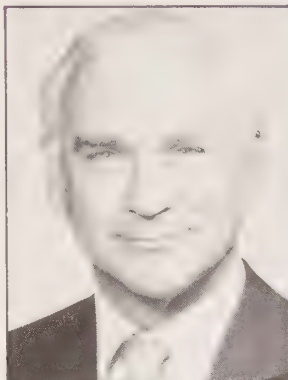
In September 1983 David, embarked on a one year interchange program with the National Audit Office of the UK. While there, he worked in a variety of areas including three months with the Office's computer audit groups and six months with the Office's Nationalized Industries Division.

He has lectured on a wide variety of topics, and was a founding member of the EDP Auditors' Association in Toronto and Ottawa. He is a past director of the Ottawa chapter of the Certified General Accountants' Association.

As Assistant Auditor General, David will be responsible for Computer Audit in the OAG.

Hector M.B. Millward was born and educated in Ottawa. In 1942, he joined the RCAF for three years of distinguished service mainly with Halifax III bombers over the occupied territories of Europe. He joined the Audit Office in 1949 as an Audit Assistant with a B. Comm. degree from Carleton University.

In one of his first assignments, Hector was involved with the investigation into "horses on the payroll" at Petawawa during the term of Auditor General Watson Sellar. Hector's experience during the tenure of four Auditors General has encompassed attest audits of most major departments; FMCS and SPICE studies in Canadian



Transport Commission and Department of Transport; and the first comprehensive audits of National Defence, Canadian Transport Commission, Agriculture and Canadian Dairy Commission. He has travelled coast to coast and north to Whitehorse during audits of National Revenue-Taxation, and to Geneva and New York with teams involved with United Nations audits. Hector obtained his CGA designation in 1964. He is a past Director of the Ottawa Chapter, CGA Association, and was a member of the Association's Under-Graduate Petitions Committee from 1973 to 1974.

Hector has a current pilot's license and is a member of the RCAF Association. Although no longer active with the sculls, he is also a life member and past Director of the Ottawa Rowing Club.

As Assistant Auditor General, Hector has responsibility for the Government Services Audit Group which now includes Capital Projects.

Visitors from Africa

Throughout the world, the OAG has gained a solid reputation as a leader in comprehensive auditing. For this reason, colleagues from abroad frequently visit our Office to discuss our methodology and practical experience. Among them, in the latter part of 1984, were distinguished French-speaking visitors from Algeria, Tunisia, and Madagascar.

In August, Mr. Kassem Bouchouata, President of the Algerian Court of Accounts, visited our Office along with his colleagues, Messrs. Méguellati and Saad. They met Auditor General Kenneth Dye as well as senior managers and team members of two comprehensive audits, CBC and the Employment and Immigration Commission. In October came Mr. Mahmoud Besbes, first President of the Court of Accounts of Tunisia with his colleagues, Messrs. Chadli and Joudi. They also met Mr. Dye and team members from the audits of CBC and Secretary of State. And in November we welcomed from the Audit Office of Madagascar, Messrs. M. Ratsimandresy and Julien Laporte Ravelonarivo. After their meeting with Mr. Dye, they also explored the audits of CBC and Secretary of State with team members.

All our visitors were pleased with their visits and discussions; they returned home laden with information which, we hope, will prove useful in their audit work.



They also serve...

[On December 8, 1984 a number of Ontario citizens were honoured at a special ceremony, held in the Ottawa Congress Centre. Peter King, one of those so honoured, writes movingly of the presentation ceremony and of those who gathered to receive their well-deserved recognition and Ontario medals. Peter's medal marked his community contribution, particularly to rowing, over 17 years.]

They came to be recognized, the unsung heroes and heroines of the Province of Ontario. They came, because the Province was acknowledging their contribution to the communities in which they have served for so long. They are the volunteers.

A recent study states that an estimated 978,000 people in Ontario undertake some form of volunteer work. At market rates, the researchers estimate that their work is worth over \$300 million per year in wages alone. Yet all these people have done this work, freely and generously, without recompense or recognition.

Their labours are varied. Some have, for 25 years, visited once a week lonely shut-ins in hospital; others have offered their homes or contributed property so that the less fortunate would have a place to go after being released from prison or after completing a drug rehabilitation program. Some have adopted unwanted children and cared for them as if they were their own. Others, over the years, have established and run sports

programs in their communities; still others have set up volunteer fire brigades, worked in municipal affairs for half a century, or have simply been there to provide assistance or lend a helping hand when no one else was around.

Few, if any, were household names whose exploits fill the daily pages of newspapers. And if, by chance, a name was announced which was recognized, the association with the activity was perhaps unfamiliar. As one example, "General" Ken Grant, known to many for his cheery early morning radio program, was recognized for his work in fund-raising for muscular dystrophy.

In appearance, they were ordinary people, who more often take the buses than ride in limousines. They clearly came from all walks of life dressed in their "Sunday best" whether it was a formal suit or more casual garb. Their ages ranged from an occasional under forty but, surprisingly, most were over seventy. Some seemed to need assistance to walk up or down the few stairs of the receiving platform, but with dignity, they refused all but the most needed hand. They have ignored their own frailties to help others whose need – in their perception – is greater than their own.

On the big day in December, ceremonies were held in 30 communities across Ontario. In Ottawa the ceremony was attended by some 400 friends and relatives

who came to share the honour which the Province was according the volunteers. And on hand to award the Province's Bicentennial Medal in Ottawa, were three Cabinet Ministers and local MPPs and MPs. Minister of Tourism Reuben Baetz, Minister of Municipal Affairs Claude Bennett, and Provincial Secretary Norman Stevenson took turns in presenting the Gold Medal on its multicoloured ribbon to the 100 recipients in the Ottawa-Carleton region.

And how did medal winners come to be on the platform? They had first been nominated by the communities in which they serve. Then after a selection committee had evaluated thousands of nominations, 1,984 Ontario citizens were invited to receive the award – a number especially chosen to mark Ontario's 1984 bicentennial year.

It was a dignified occasion, marked by an absence of the hoopla and pizzazz which seems to be present so often at "show biz" awards. For this was not show biz, this was the real thing and the volunteers had the right stuff. It was an occasion to share, to greet old friends, to rejoice and celebrate, not an occasion to triumph or trumpet great achievements. It was an occasion for the volunteers to be recognized and for the community to be thankful for work well done. □





Long Service Awards...

A regular feature of our staff briefing session on the annual Report is the presentation of long service awards. In 1984, four members of the Office became eligible to receive these awards. Don McKenna, Bill McLaughlin, Yvon Daigle and Peter Wilson had each completed twenty-five years (or more) of service in the federal government.

In introducing the recipients, Deputy Auditor General Ed Rowe, jovial MC for the occasion, had a few choice of words for each. But first, he commented on the unusual fact that the four certificates bear the signature of one Auditor General, K.M. Dye, but of three different prime ministers.

Don McKenna, a manager in Audit Operations has served all twenty-five years with the OAG. **Bill McLaughlin**, also of Audit Operations was close behind with nineteen years at the Office. **Yvon Daigle**, Chief of Records Management in Administrative Services, came to the OAG in 1977 after service with DSS and Revenue Canada. **Peter Wilson**, Deputy Auditor General in Professional Services, actually completed his twenty-five years in 1981. Peter joined the OAG in 1978 after positions with CN Hotels, Treasury Board, Privy Council, External Affairs and the PSC.

To all four, congratulations and good wishes. ☐

And the winner is...

At the annual Report briefing session for OAG staff last December, a new tradition was inaugurated – the Kenny Award!



David Rattray, winner of the first Kenny award

The award was the brainchild of that creative trio: Jack Wadsworth, Roger Simpson and Don Young. To Don fell the honour of explaining its purpose. It is to be given each year to the speaker who makes, on behalf of his or her team, the best overall presentation of their particular audit. The award itself is a wooden plaque on which is outlined a handsome and distinctive profile – striking in its resemblance to that of AG Kenneth M. Dye!

A panel of three judges, Ron Warne, Bill Woodley and Antonine Campbell, evaluated each presentation on the following criteria:

- organization, balance and interest
- effective use of both official languages
- creative use of visual effects
- platform presence and delivery

Antonine opened the envelope ... a moment of suspense. And the popular 1984 winner was ... David Rattray who had presented, on behalf of the DND audit team, an excellent summary of their comprehensive audit.

In the true fashion of awards winners, Dave said that he was completely surprised and delighted to be chosen. He then thanked everybody – especially the audit team – who made the award and its winning possible. And in a challenging conclusion, he promised next year's aspiring contenders that he would be back to defend the coveted award. ☐

Reprinted from Accountancy, 1984





Congratulations to: those who received promotions or were recently appointed: Pierre Beaudoin, René Béliveau, Ernie Glaude, Madeline Sharp, Lucie Bazinet, Mark Cochrane, Drew Hightower, Barbara Taylor, Gisèle Wand, Christalee Akiwenzie, France Charron, Mary Ann Modlmayer, Suzanne Dufour, Sylvie Denis, Tony Shaw, Sylvie Trudel, Lucie Vandal-Parent, Glenn Doucette, Elizabeth Gorman, Annie Lelièvre.

Goodbye to: Karl Keough, Phuong Dang Thi, Fred Hostetter.

An early Christmas celebration for Jean-Pierre Plouffe (Audit Operations) and Rachel Duval was the occasion of their marriage on December 15, 1984.

Our congratulations: to the students who have passed the CA Uniform Final Exams. From the Ottawa Office: Julie Mills, Lena Pietrantonio, Doug Connell, Jeanne Wehlau, Joe Martire, Guy Flageole, André Lamy, Pauline Blais and Aline Vienneau. From the Montreal Office: Jacques Ouellet, Louise Dubé, Lyne Desmarais and Monique Fortier. Onwards and upwards!

Let's hear it for another girl: Born on January 6, 1985, to André and Jacynthe Lamy, their first baby, Geneviève, weighing 6 lbs, 9 oz.

Condolences. Our sincere sympathy to Doug Deeks and Peter Armstrong on the deaths of their mothers; to Robert Lalonde and Dan Duguay on the recent deaths of their fathers; and to David Hackett on the recent death of his sister in Blandford, England.



Diane Spratt, style setter

The distinction of being the first woman in the Office to sport the stylish ladies' version of the new OAG tie belongs to Diane Spratt. And what's more, she even wore it to the Press Lock up in December just before the tabling of the 1984 annual Report. Diane's choice was a grey and red combination but there's also brown and red – both in pure silk emblazoned with a discreet OAG/maple leaf crest.

Lucie Rochette, in charge of sales, still has a good stock on hand of both women's and men's styles, so why not join the ranks of those "showing the colours".



Rendezvous

Opinions

CALENDRIER

CALENDRIER

February/février

February 18-19 les 18 et 19 février	FGRS (Federal Government Reporting Study) Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux	Washington, D.C. Washington (D.C.)
February 20	Institute of Internal Auditors/ Society of Management Accountants Joint Dinner Meeting Topic: Internal Control	Ottawa, Ontario
le 20 février	Dîner conjoint de l'Institut des vérificateurs internes et des conseillers en gestion Sujet traité: Contrôles Internes	Ottawa (Ontario)
February 27	Financial Management Institute Guest Speaker: Mr. René J. Morin, Chairman of the Board Canada Post Corporation	Ottawa, Ontario
le 27 février	Institut de gestion financière Conférencier invité: M. René J. Morin Président du Conseil de la Société canadienne des Postes	Ottawa (Ontario)

March/mars

To the plateau . . . and beyond

[This is the final article in the current series produced by the Career Planning and Development Group of the OAC. In this article, Principal Jacques Goyer writes of plateauing, a career phenomenon which, in today's organization world, is becoming increasingly frequent.]

A long time ago ...

Peter Brown carefully folds the newspaper he has finished reading and puts it on the table. Even though the television set is blaring, Peter seems to be lost in his thoughts. While reading the business section of the paper, he could not fail to notice the announcement by his company of the appointment of Barbara Smith as Vice-President, Marketing. He certainly did not disagree with the choice. He knew Barbara well – in fact, she had worked for him some time ago. When was it? Seven? No, five years ago?

But the announcement of her appointment turned his thoughts to his own situation. Now forty-five years old, Peter has been with the company for almost twenty years, the last seven as Head of the Sales Division. When he joined the company, promotions were fairly common and, in the early years, he had had his share. The economy was good then and business was booming. Now things have levelled off, and, despite a good performance record, he has been by-passed twice for promotion. What is equally disturbing is that he cannot see or anticipate if and when he will be considered again for promotion. It is only lately that he has begun to realize he has reached a plateau in his career.

Are you plateauing?

In recent years, the word "plateauing" has crept into career planning literature if not into the dictionary. While there is no formal definition of plateauing, it obviously comes from plateau, "a level, especially the level at which something is stabilized for a period". As the concept applies to careers, chances are – that if you are in your mid-forties or above, if your last promotion was something like seven years ago, if you have been

doing the same job for some time, if the organizational terrain in front of you is flat (through choice or circumstances) and if, like Peter, you cannot anticipate any change in the foreseeable future – then you may have reached a career plateau. Another potential indicator is the number of times you have been by-passed for promotion to positions which are in your line of work. If indeed you are plateauing, you should realize that it is not uncommon. In surveys conducted in the United States, some companies have estimated that close to 60% of their managers had reached a plateau! Furthermore, there are indications that this problem is increasing substantially and that organizations and individuals need to adapt to this change.

Reasons for plateauing

Why is plateauing now a much more common thing than in the recent past? For many reasons – organizational, economic, sociological and individual.

Let's start with organizations. Most have a pyramidal structure; consequently, there are more positions at the bottom than at the top. As we go up the ladder, the number of promotional opportunities necessarily becomes more and more limited; it is thus possible to plateau at any level in the organization. Because of relatively poor economic conditions, companies have trimmed the fat. In most cases, this has meant fewer positions at the top or middle-management levels, thus further limiting opportunities for promotion. Even public organizations, once thought of as being recession-proof, are now experiencing severe budget cuts and are suffering from restricted job opportunities. Furthermore, because there are fewer openings in the job market, turnover rates have also fallen dramatically.

Another factor contributing to plateauing is that the post-war baby boom generation has now reached the employment market. Generally speaking, these young people have a better or higher education than their predecessors and a high level of expectation about their work life. Women and minorities such as the handicapped have also entered the labour market in larger numbers than ever, thus compounding the problem. Their arrival on the work scene means that competition for jobs, including promotions, is fiercer.

Finally, the near abolition of the mandatory retirement age has reduced the natural attrition rate to a trickle with the result that we must accept the inevitable – that plateauing is more and more the norm and not the exception.

While this general situation is largely beyond individual control, it is important to realize that individual factors can affect our reaching a plateau. For some people, success in life is not defined in terms of promotion, pay or work. They are more interested in reaching a balance between work and family life. It is not rare today to see someone turn down a promotion or a transfer because the person feels it could disrupt that delicate balance. In such cases, plateauing becomes a conscious positive decision. It is not a negative one because the individual recognizes and accepts the situation.

Plateauing can also occur through negligence. In some cases, individuals have plateaued because they have failed to keep up to date with the latest developments in their profession and have been overtaken by more knowledgeable colleagues. Finally, individuals can plateau because they have limited skills and abilities or show poor performance compared to that of their colleagues.

The problem with the last two examples is that the individuals often fail to realize and accept what is happening to them and their frustration can run high. With time, they can become problem employees or "deadwood".

Effects of plateauing

This marked increase in the plateauing phenomenon has forced individuals, managers and organizations to change their views on the problem and they are now seeking ways to adapt to this new situation.

On individuals

Individuals react differently to situations. Research indicates that plateaued employees react in different ways from the non-plateaued. For example, it has been found that plateaued employees often work fewer hours per week, are generally absent more frequently and are less likely to describe their health as excellent. But it has also been found that chances for positive plateauing can increase substantially if employees are aware of what is happening – that they are indeed reaching a plateau. A positive attitude can be further enhanced if they feel that their role is indispensable to the organization because it is valued and allows them to use individual interests and skills in creating a good person/job fit. In other words, successful acceptance of the plateau is more likely to happen if the job is made more interesting by personal or organizational initiative and if the employee is able to develop outside interests compensating for the lack of advancement.

On the other hand, negative or "ineffective" plateauing will occur if employees are unaware, unwilling or unable to cope with the fact that they are plateauing and are not given an opportunity in their current job to use their interests and skills or do not know how to channel their energy toward personal interests. They will become subject to personal stress which may eventually affect job performance and their health. In some cases, those employees may stifle new and competent subordinates who may be seen as threats and, in extreme cases, engage in destructive criticism of the organization and its management.

On managers

Researchers have concluded that managers and organizations can greatly influence the negative or positive effects of plateauing on individuals. But,

Unfortunately, few managers know what to do with plateaued employees. Their dilemma may be due, in part, to the fact that in a relatively large number of cases (up to 43% according to some studies), persons who have reached a plateau blame it on their supervisors. But there is more to it than that. Managers have often been trained to develop the "best and the brightest" and to get rid of the "deadwood" according to the "up or out" philosophy. They must now accept the notion that there are a lot of people stuck in the middle and lower levels and that we need them! Managers need to understand that growth can occur in ways other than "up", and that career development can still occur if, as managers, they can learn to improve and enrich the quality of existing jobs, improve their understanding of the career plateau phenomenon and improve their relationships with subordinates by allowing them to have more control over their own jobs.

On organizations

When organizations are faced with the fact that a large number of their employees are plateauing, they are forced to modify their notions of success and growth drastically. They have to find ways to offer new challenges and have to develop new reward systems such as permitting valuable employees to be included in decision-making processes even though they would normally be excluded. They have to develop new pay schemes, such as bonuses, since the vast majority of plateauing employees have reached the maximum rate of pay for their level. Many employers now offer outplacement services to assist persons who want to find other rewarding employment. Early retirement programs can also be established to increase turnover and permit individuals to seek new challenges.

Development plans have to become more horizontal than vertical. Organizations may even decide to open senior positions for some of their best employees even though the organization structure does not really warrant this. In all cases, organizations must create a motivating job environment by redefining job responsibilities and by using such simple things as

improved working conditions, including office space and job titles. Finally, they need to train managers on how to handle negative reactions to plateauing and, more fundamentally, how to recognize plateauing and how to deal effectively with the realities of its causes and effects.

What to do if your career is plateauing?

Given the conditions described earlier, we must admit that plateauing will increase with the years. Nevertheless, individuals can take some steps to ensure that the risk is minimized or, if they are already trapped, increase the probability of getting off the plateau or, at the very least, making it more bearable.

Excel at your own job

Excellence is probably the best insurance against plateauing early. Organizations can still recognize excellence and, even though promotions are more limited nowadays, there are many ways organizations can use to reward the best performers.

Continue to acquire knowledge and skills

Don't let yourself be caught in obsolescence – skills change rapidly and knowledge disappears quickly. Some studies show that those who have been out of touch with the most recent developments in their profession may, paradoxically, feel quite secure. But it is a false security and a dangerous complacency. Recognize the warning signals. And keep up to date in your own field or in a new field if necessary. These days, many people are going back to university or college to study for a second degree – or even a third one.

Take on additional responsibilities

Managers appreciate people who take initiatives and relieve them of some of their burden. Taking initiatives will give you visibility. In addition, chances

are that your job satisfaction will be greater and your overall performance may even improve!

Volunteer for a difficult transfer

There are always jobs that organizations cannot fill because of location, travel, or the presence of a difficult supervisor. If you feel that you can make the sacrifice, have a reasonable chance of success and if you are able to negotiate a definite time-frame for reassignment or your return, offer your services for a difficult transfer. Someone will surely remember and you will be able to chalk up a valuable new experience.

Learn when to take a demotion

If you have to get out of a narrow and clogged career path, demotion is sometimes the best way. You may find that, in some organizations, you will not even suffer a salary reduction, particularly if there is a demand for your newly acquired expertise. Be careful, however, not to find yourself in a situation worse than the one you are now in.

Get involved in other things

Many people who have reached a career plateau have found that getting involved in other activities such as hobbies or volunteer work has helped them maintain good morale and has kept their motivation at a level high enough to enable them to continue performing with satisfaction at work. Reaching a career plateau is not necessarily reaching a dead end. There's life beyond the plateau.

(The author would like to thank the library staff who provided research assistance and especially his administrative assistant, Mrs. Christina Kelly, whose ideas and comments were most helpful and appreciated.)

Selected Bibliography

Roseman, Edward. *Confronting Nonpromotability: How to Manage a Stalled Career*. AMACOM, New York, 1977.

Staats, Elmer B. "Career Planning and Development: Which way is up?" in *GAO Review*, Fall '76. pp. 1-6.

Wolf, James F. "Career Plateauing in the Public Service" in *Public Administration Review*, March-April 1983, pp. 160-165.

Near, Janet P. "Reactions to the Career Plateau" in *Business Horizons*, October 1980. pp. 55-57.

Near, Janet P. "The Career Plateau: Causes and Effects" in *Business Horizons*, October 1980, pp. 53-57.

Reid, R. D. Evans M. R. "What To Do When a Career Bogs Down" in *The Cornell Quarterly*, August 1983, Vol. 24, No. 2, pp. 83-99.

Topolnick, Denise M. "Get Off Your Plateau" in *Money*, August 1983, Vol. 12, No. 8, pp. 109-116.

found in other polymers.

Cet article est le dernier de celui série préparée par la Direction de la planification de carrière et du perfectionnement. Dans cet article Jacques Goyer, directeur principal, traite du problème de la carrière qui plonge, phénomène de plus en plus fréquent dans nos organismes.

Il était une fois...

autre fait révélateur est le nombre d'occasions où vous méritiez une promotion dans votre domaine mais où l'on a choisi quelqu'un d'autre. Si tel est le cas et que vous croyez que votre carrière plafonne, ne paniquez pas et réfléchissez à la suite.

Et si certains sociétaires estiment que près de p. 100 de leurs cadres avaient atteint un plateau. Il y a en plus, de nombreux indices qui nous ont permis d'établir la situation des sociétés et les résultats obtenus.

Après avoir analysé ces données, nous avons constaté que certaines sociétés ont obtenu de bons résultats, tandis que d'autres ont eu des difficultés à atteindre leur objectif.

Ces différences sont dues à plusieurs facteurs : le niveau de compétence des dirigeants, la qualité du management, l'efficacité des processus internes, etc.

En conclusion, nous pouvons dire que les sociétés qui ont réussi à atteindre leur objectif ont mis en place une stratégie efficace et ont su mobiliser toutes les ressources disponibles.

Nous espérons que ces conclusions vous aideront à mieux comprendre les succès et les échecs des entreprises et à améliorer vos propres performances.

Les causes du plafonnement

Le platonnement est plus fréquent de nos jours et cela pour nombreuses raisons organisationnelles, économiques, sociales et personnelles.

La plupart des organisations possèdent une structure en forme de pyramide, il y a donc plus de postes à la base qu'à l'apex et lorsque nous gravissons un à un les

diminue. Il est ainsi possible de plafonner à tous les niveaux de l'organisation. À cause d'une situation économique difficile, les entreprises ont du éliminer des postes sur tout un niveau des cadres intermédiaires et supérieurs, ce qui restreint davantage les possibilités

de développement. Les entreprises du secteur public qui connaissent elles aussi des coupures budgétaires importantes et souffrent elles aussi du même malaise demandent sur le marché du travail es réduites, le taux de roulement du personnel a diminué énormément.

la génération d'émigrés du baby boom, de l'après-guerre est maintenant sur le marché du travail. D'une façon générale, ces personnes ont plus d'instruction que leurs prédécesseurs et possèdent de plus grandes

ambitions que leurs aînés en ce qui a trait au travail. L'arrivée sur le marché du travail d'une foule d'autres des employés problèmes au encore du "bois mort" : fin-contrat. Si on laisse aller, ils deviendront bientôt

Les effets ou répercussions du plafonnement

la carrière a forcé les organisations, les gestionnaires et les individus à examiner leurs perceptions et leur approche et à chercher des solutions à ce nouveau problème.

Selon les chercheurs, les employé(s) qui atteignent un plateau ont un comportement différent de celui des autres. Ainsi, on remarque que :

recommander l'outillage qu'il est possible que le plateau de travail, même enrichissant si la personne se trouve dans une situation où elle est, malgré tout, indispensable à l'organisation. Il faut donc nous rendre compte de la situation de travail, de l'emploi, et par conséquent de l'aptitude des agents de créer des connaissances, des talents et des aptitudes afin de créer de nouvelles connaissances.

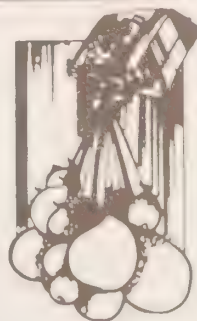
D'autres termes, il semble que l'acceptation du plateau salarial soit étroitement liée à la satisfaction au travail ainsi qu'à des intérêts en dehors du bureau qui compensent pour l'absence de promotion.

aléatin un plateau, ou ne peut admettre que sa carrière a l'occasion d'utiliser ses talents, ses connaissances et ses aptitudes vers des activités hors du cadre organisationnel. Ces personnes deviennent alors la proie du stress, ce qui influence leur rendement, leur santé morale. Il arrive parfois qu'il(elle)s empêchent leurs

subordonné(e)s de s'épanouir, surtout si ceux(ceux)-ci

le 6 mars	registered industrial Accountants Guest Speaker: K.M. Dye	Manitoba
March 7	Société des comptables en management (RIA) Conférencier invité: K.M. Dye	Winnipeg (Manitoba)
le 7 mars	Society of Management Accountants/ Registered Industrial Accountants Guest Speaker: K.M.Dye	Edmonton, Alberta
March 7	Société des comptables en management(RIA) Conférencier invité: K.M. Dye	Edmonton (Alberta)
le 7 mars	University of Lethbridge K.M. Dye speaking to student body	Lethbridge, Alberta
March 9	Université de Lethbridge K.M. Dye s'adresse aux étudiants	Lethbridge (Alberta)
le 9 mars	OAG Staff Association Curling Extravaganza	Rideau Curling Club Ottawa, Ontario
March 21	Association des employés du BVG - tournoi de curling	Club de Curling Rideau Ottawa (Ontario)
le 21 mars	Institute of Internal Auditors Joint Mini-Seminar with the Ottawa-Hull Program Evaluation Community	Ottawa
March 24 30	Institut des vérificateurs internes mini-séminaire de concert avec le Groupe d'évaluation de programmes d'Ottawa/Hull	Ottawa (Ontario)
du 24 au 30 mars	INTOSAI Governing Board 27th meeting	Sydney, Australia
March 27	Conseil d'administration d'INTOSAI 27 ^e réunion	Sydney (Australie)
le 27 mars	Financial Management Institute Guest Speaker Mr. Robert de Cotret, President Treasury Board	Ottawa, Ontario
	Institut de gestion financière conférencier invité: Robert de Cotret président du conseil du Trésor	Ottawa (Ontario)

Remdez-vous



Le comité de sélection composé de Ron Warne, Bill Woodley et Antonine Campbell jugeaient chaque animateur selon les critères suivants:

- utilisation des deux langues officielles
- organisation, équilibre et contenu

La séance d'information sur le Rapport annuel qui avait lieu le 7 décembre dernier, marquait le début d'une nouvelle tradition au BVG. Jack Wadsworth, Roger Simpson et Don Young ont eu cette idée originale d'un trophée qui serait décerné chaque année à la personne qui présenterait le meilleur exposé du travail de vérification accompli par son équipe.

Le trophée consiste en une plaque sur laquelle on a reproduit un profil bien défini qui ressemble étrangement au V.G. Kenneth M. Dye!

Trophée Kenny

Dave Ratray accepte le trophée Kenny.



Antonine a ensuite ouvert l'enveloppe et annoncé le nom du gagnant pour 1984 - Dave Ratray. Celui-ci représentait l'équipe de vérification du MDN et nous avait donné un brillant exposé de leur travail de vérification intégrée de ce ministère. Il accepta le trophée au nom de toute l'équipe et a lancé un défi aux conférenciers de l'an prochain!

- originalité de la présentation audio visuelle
- aplomb de l'animateur et présentation.

Pour Peter Wilson, SVG de la Direction des services professionnels, 1981 marquait la vingt-cinquième année de service à la Fonction publique. Peter est arrivé au BVG en 1978 après avoir travaillé pour la chaîne d'hôtels CN, le Conseil du Trésor, le Conseil privé, les Affaires extérieures et la CFP.

À tous nos sincères félicitations.

Dernière vogue Diane Spratt a été la première femme au BVG à porter la cravate spéciale du BVG. En effet, elle "étrennait" sa cravate le jour de la présentation officielle du Rapport à la Chambre des communes alors qu'elle aidait à tenir les journalistes à huis clos... Diane a choisi une cravate grise assortie de rouge; il y en a aussi des brunes pour les hommes et femmes. Ceux et celles qui désirent se procurer des cravates n'ont qu'à demander à Lucie Rochette qui se fera un plaisir de vous les vendre car elle en a tout un assortiment.

Comme l'an passé, la séance d'information sur le Rapport annuel comprenait une présentation par M. Dye de plaques de longs services à quatre employés du Bureau. Le SVG Ed Rowe présente avec son humour habituel les personnes à l'honneur; il avait un bon mot pour chacun. Il souigna un fait amusant, le vérificateur général avait apposé sa signature sur chacun des certificats mais ceux-ci arboraient le nom de trois différents premiers ministres!

Don McKenna un gestionnaire de la Direction générale des opérations est chez le vérificateur général depuis vingt-cinq ans. Bill McLaughlin, de la même Direction, a passé dix-neuf de ses vingt-cinq ans au BVG. Yvon Daigle, Chef des dossiers et du courrier au sein de la Direction des services administratifs est au Bureau depuis 1977 alors qu'il >quittait le MAS et Revenu Canada.

Plaque de longs services



Diane porte fièrement la cravate!



Félicitations à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(s) récemment: Pierre Beaudoin, René Béliveau, Ernie Claude, Madeline Sharp, Lucie Bazinet, Mark Cochrane, Drew Hightower, Barbara Taylor, Giséle Wand, Christalée Akiwenzie, France Chartron, Mari Ann Modlmayer, Suzanne Dufour, Sylvie Denis, Tony Shaw, Sylvie Trudel, Lucie Vandal-Parent, Glenn Doucette, Elizabeth Gorman, Annie Lelièvre.

Au revoir à Karl Keough, Phuong Dang Thi, Fred Hostetter.

Encore une fille! Le 6 janvier 1985, André et Jacynthe Lamy

devenaient les heureux parents d'une belle fille (leur premier

enfant) de 6 livres 9 oz qui s'appellera Geneviève.

Célébration nuptiale d'avant

Noël - Jean-Pierre Plouffe

(opérations de vérifications) et

Rachel Duval ont convolé en justes

noces le 15 décembre 1984.

Félicitations aux stagiaires qui

ont subi avec succès les examens

finals de l'Institut canadien des

comptables agréés - De

l'administration centrale: Julie

Mills, Lena Pietrantonio, Doug

Connell, Jeanne Wehau, Joe

Martire, Guy Flageole, André

Lamy, Pauline Blais, Aline

Viennau. Du Bureau régional de

Montréal: Jacques Ouellet, Louise

Dubé, Lyne Desmarais, Monique

Fortier. Bravo, beau travail!

observations sur les états financiers

du gouvernement du Canada,

l'accès à l'information, les publica-

tions du BVG telles que le Manuel

de vérification du Bureau, les

Normes de vérification, les Guides

de vérification et certains bulletins

de comptabilité et de vérification

ainsi que les programmes de la

Direction du perfectionnement et de

la planification de carrière.

Au cours de la dernière décennie, le

CCI a subi des modifications

importantes et enrichissantes.

Composé de représentants

supérieurs de cabinets de

comptables et de vérificateurs, de

cabinets de conseillers en gestion et

d'universitaires, voici le nom des

membres actuels du Comité:

William R. Sloan, F.C.A., président, Arthur

Andersen & Co., Ronald G. Gage, F.C.A.,

Clarkson Gordon, James L. Goodfellow,

C.A., Touche Ross & Cie, John J. Kelly,

agréés, Patrick D. Lafferty, C.A., Coopers

& Lybrand, Alwyn D. Lloyd, C.A., Lloyd

Courty & Brunau, P. Howard Lyons,

F.C.A., Deloitte Haskins & Sells, Don

McLean, C.A., Ernst & Whinney, Michael

H. Rayner, F.C.A., Price Waterhouse

Associates, Ronald B. Robinson, F.M.C.,

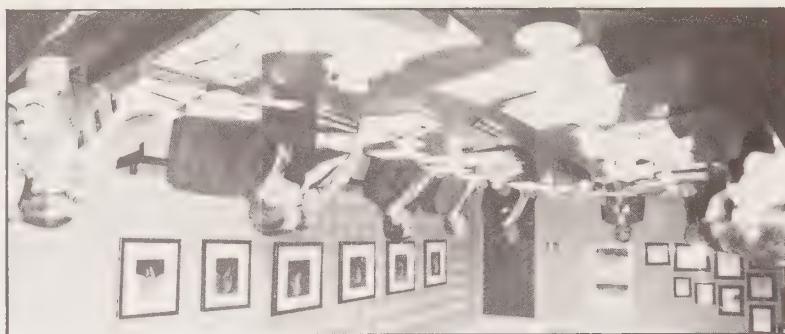
Thorne Stevenson & Kellogg, Professor

L.S. Rosen, F.C.A., York University,

George L. Stephenson, F.C.A., Thorne

Riddell, G. Peter Wilson, secrétaire, BVG,

Joe Hudson, secrétaire archiviste, BVG



Le comité
consultatif au
travail

Comité consultatif indépendant

Le Comité consultatif indépendant
auprès du vérificateur général a été
mis sur pied en 1975; sa première
réunion avait lieu le 30 avril. À
l'origine, le Comité conseillait le
vérificateur général en matière de
comptabilité, de vérification et de
contrôle. Ses trois premiers

membres étaient

MM. R.M. Skinner, président

(Clarkson, Gordon & Co.),

N.G. Ross (Coopers & Lybrand) et

W.R. Walker (Peat, Marwick,

Mitchell & Co.). En février 1976, le

Comité devenait le Comité

indépendant sur les normes de

comptabilité et de vérification

publiques et s'adjoignait deux

nouveaux membres: MM. A.J.

Dilworth (Touche Ross & Cie) et

W.D. Lennox (Price Waterhouse).

Depuis 1975, le Comité se réunit
environ six fois l'an. Il conseille le
vérificateur général sur les ques-
tions les plus importantes pour le
Bureau - la loi sur les sociétés
d'État et les méthodes de vérifica-
tion à utiliser à leur égard, certai-
nes vérifications telles que la vérifi-
cation de Polysar, les opinions et les



Les héros inconnus

[Le 8 décembre 1984, la province d'Ontario honorait plusieurs de ses citoyens lors d'une cérémonie toute spéciale qui avait lieu au Centre du congrès d'Ottawa. Peter King, un des récipiendaires, nous raconte avec chaleur cette présentation émouvante et nous parle de ceux et celles qui se sont mérité cet insigne honneur. Quant à Peter on soulignait ainsi les 17 ans qu'il a consacrés aux jeunes et au canotage.]

Héros et héroïnes méconnus de l'Ontario, ils étaient là pour qu'on les applaudisse. Ils étaient venus à l'invitation de la Province qui voulait souligner la contribution importante de ces gens à la communauté. Ce qu'ils ont fait, c'était par amour, sans bruit.

Une récente étude révèle qu'environ 978 000 personnes en Ontario se dévouent bénévolement au service de la communauté. Les enquêteurs estiment que, selon la valeur marchande, ce travail représente plus de 300 millions de dollars par année en salaires. Et pourtant, ces hommes et femmes se sont dévoués gratuitement et généreusement, ils ne s'attendaient à aucune récompense ou remerciement.

Leurs activités diffèrent énormément. Certains ont, pendant 25 ans, visité toutes les semaines les personnes essayées dans les hôpitaux; d'autres ont partagé leur domicile ou offert leurs biens pour que les moins fortunés puissent se loger à leur sortie de prison ou pendant leur cure de désintoxication. Certains ont adopté des enfants indésirés et ont

pris soin d'eux comme de leurs propres enfants. D'autres, au fil des ans, ont établi et administré des programmes de sports dans leur communauté; d'autres encore ont mis sur pied des brigades de pompiers bénévoles, ont travaillé dans les affaires municipales pendant un demi-siècle ou ont accepté d'aider et de prêter main-forte lorsque le besoin se faisait sentir.

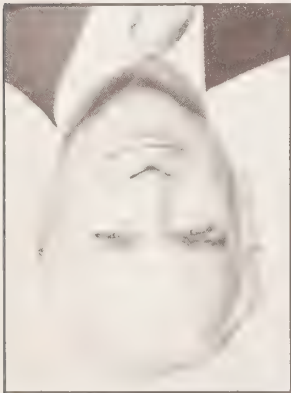
Étant tous des inconnus ou presque, ces gens n'avaient guère vu leurs exploits étalés dans les journaux. Et si par hasard on parlait d'une personne dont le nom était connu, on connaissait mal la relation entre les deux. Par exemple, le "général" Ken Grant, connu de plusieurs pour sa joyeuse émission de radio matinale, a été honoré pour sa collaboration à la campagne de levée de fonds de l'Association de la dystrophie musculaire.

À première vue, c'était du monde ordinaire, que l'on rencontre plutôt dans l'autobus et non roulant en limousine. Issus manifestement de toutes les classes sociales, ils avaient revêtu leurs "plus beaux atours", qu'il s'agisse de complets sur mesure ou de vêtements plus modestes. D'âges différents, ils avaient parfois à peine quarante ans mais, chose étonnante, la plupart en avaient plus de soixante-dix. Certains d'entre eux semblaient frêles et avoir besoin d'aide pour gravir ou descendre les quelques marches conduisant à l'estrade, mais, dignement, ils voulaient le faire seul. Ils négligeaient leurs propres besoins

pour penser aux autres qui avaient encore plus besoin d'aide qu'eux.

Le grand jour en décembre, la cérémonie s'est déroulée en même temps dans une trentaine de communautés de l'Ontario. À Ottawa elle a attiré quelque 400 amis et parents des bénévoles qui venaient partager avec eux l'honneur que la Province leur faisait et trois ministres du cabinet ontarien ainsi que des députés provinciaux et fédéraux de la région ont bien voulu relever de leur présence la cérémonie de présentation. Le ministre du Tourisme, M. Reuben Baetz, le ministre des Affaires municipales, M. Claude Bennett et le secrétaire provincial, M. Norman Stevenson, ont présenté tour à tour la médaille d'or épinglée à un ruban multicolore aux cent récipiendaires de la région d'Ottawa-Carleton.

D'où venaient les récipiendaires? Les personnes à l'honneur avaient d'abord été choisies par les communautés qu'elles ont desservies. Un jury de sélection choisit 1 984 citoyens parmi les milliers de candidats soumis et les ont conviés à cette cérémonie spéciale. Ce nombre correspondait à l'année du bicentenaire de la province. C'était une fête imbuée de dignité qui n'avait rien de "faux" ou de théâtral. C'était l'occasion de partager, de rencontrer des vieux amis, de se réjouir et de célébrer ensemble, ils n'y avait pas de "vedettes". C'était le jour pour souligner le travail inconnu de certains et de les remercier de leur dévouement. □



Hector détient un permis de pilote et est membre de l'Association de la ARC. Il est membre à vie et ancien président de l'Ottawa Rowing Club mais n'est plus actif en ce domaine. À titre de vérificateur général adjoint, Hector sera responsable du groupe des services gouvernementaux de vérification; ceci comprend également les projets en capital.



Gregory St-Hélène, Marlene Anthony et Peter Wilson - efforts couronnés

Il a participé aux études ECCF et TRACE auprès de la Commission canadienne du Transport, du ministère du Transport, ainsi qu'à la première vérification intégrée de la Défense nationale, de la CCT, de l'Agriculture et de la Commission canadienne du lait.

Il a beaucoup voyagé à travers le pays. Il est allé à Whitehorse lors de la vérification du ministère du Revenu National, Impôt et même à Genève et New York avec l'équipe qui vérifiait au nom des Nations-Unies.

C'est en 1964 qu'Hector obtenait son titre de CGA. Il a été président du Chapitre d'Ottawa de cette Association et membre du "Undergraduate Petitions Committee" de l'Association de 1973 à 1974.

Certificat de mérite

Peter Wilson profita de son court séjour à Ste Lucie, en décembre dernier, pour remettre à Madame Marlene Anthony, comptable général adjoint de l'île, un certificat de l'ACDI attestant des cours qu'elle avait suivis lors de son voyage au Canada l'automne dernier. Madame Anthony était alors dans notre pays en vertu d'un programme d'aide qui existe entre le gouvernement du Canada et celui de Ste Lucie; elle a également passé quelque temps dans notre Bureau. Le comptable général de Ste Lucie, Monsieur Grégoire St. Hélène, avait lui-même participé au même programme en 1982.

Hector M.B. Millward est né à Ottawa et y a poursuivi ses études. En 1942, il s'envolait dans l'ARC et pendant trois ans survola surtout les pays envahis de l'Europe en bombardiers Halifax III. Il obtint son diplôme de B. Com. et se joignait au BVG en 1949 à titre d'adjoint à la vérification.

Une des premières affectations d'Hector portait sur l'enquête des "chevaux" dont les noms apparaissaient sur la liste de paye de l'Armée à Petawawa. Cela se passait sous le règne de Watson Sellar qui précédait Maxwell Henderson comme vérificateur général du Canada.

Hector a connu quatre vérificateurs généraux et a effectué, au cours de sa carrière, des vérifications d'attestation dans la plupart des ministères importants.

informatique et six mois auprès de la Division des sociétés d'Etat. Il a maintes fois traité de nombreux sujets en public. Il est membre fondateur de l'Association des vérificateurs de l'informatique - à Toronto et à Ottawa - et président sortant de l'Association des comptables généraux (ACG) licenciés d'Ottawa. David devient vérificateur général adjoint responsable de la vérification informatique au BVG.



I. David Marshall est né en Inde où il a fait ses études. Après avoir obtenu son diplôme d'une école privée, David a fait son stage auprès d'un cabinet d'experts-comptables à Londres, en

En 1967, David entrerait au service de la société Permanente d'hypothèque et de fiducie où il était responsable de la vérification des opérations et des finances pour tout le Canada.

Il devenait, en 1971, directeur des méthodes de vérification de la banque Toronto-Dominion et en 1974, directeur de la vérification informatique – alors qu'il mettait sur pied une équipe compétente en vérification informatique.

En septembre 1983, David partait pour l'Angleterre où il travailla au Bureau national de la vérification, en vertu d'un programme d'échange. Au cours de l'année, il travailla trois mois auprès de l'équipe de vérification

En 1977, David entrerait au BVC et assumait la responsabilité de mettre sur pied une équipe de personnes compétentes en vérification informatique. En 1979, il devenait directeur principal. Ses responsabilités comprenaient la vérification du ministère du Revenu National, Impôt (2 ans) et la vérification intégrée de Statistique Canada.

Douglas James Deeks Lorsque Doug est arrivé au BVC en 1980, il possédait déjà une vaste connaissance des affaires qui s'avéra des plus utiles. Il détient le titre de CA de l'Ontario et du Québec et celui de conseiller en gestion.

De 1972 à 1980, il a occupé plusieurs postes supérieurs de gestion financière, il a été contrôleur de la société RCA Victor Limitée, contrôleur également de Northern Telecom Canada et adjoint au vice-président des finances de Telesat Canada.

On lui a maintes fois demandé de partager avec d'autres ses connaissances en gestion et en finances. Doug, le nouveau VGA, dirigera un nouveau groupe de vérification qui se concentrera sur le revenu, les finances et l'énergie. □



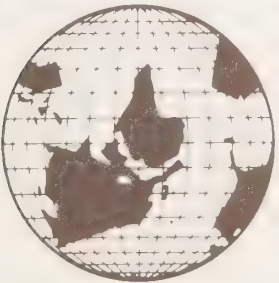
Promotions récentes

Il s'est joint au Groupe d'assurance Royal en 1956 à titre d'adjoint de l'agent financier. Il était responsable des améliorations apportées au système d'information de gestion ainsi qu'aux systèmes financiers et statistiques.

Il entra au service du cabinet Peat Marwick Mitchell et Co. à Montréal et devenait associé en 1969. Pendant les onze années qu'il a travaillé comme conseiller, il a participé à plus de deux cents consultations auprès d'une vaste gamme de clients.

Depuis 1980, il travaille au BVC où il a assumé la responsabilité de plusieurs études et vérifications – celles-ci comprenaient le PPCG et l'étude sur la passation des marchés. Il participa à la vérification intégrée du programme des minéraux et des sciences de la terre de EMR, à la vérification intégrée du programme de l'énergie de EMR ainsi qu'à la vérification de l'énergie. Ajoutons à cela la vérification d'attestation des entités relevant du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.





La vérification intégrée et le BVC

La réputation du BVC n'est plus à faire. Le Bureau est reconnu à travers le monde comme le foyer de la vérification intégrée et accueille constamment des vérificateurs de l'étranger.

Parmi ceux-ci, soulignons trois visiteurs de l'Afrique francophone. Le 29 août 1984 c'était M. Kassem Bouchouata, Président de la Cour des comptes de l'Algérie qui, accompagné de MM. Menguellati et Saad, venait rencontrer le vérificateur général Kenneth M. Dye, certains cadres et les membres de l'équipe de vérification intégrée de Radio-Canada et de la Commission de l'emploi et de l'immigration. Le 16 octobre dernier, le premier président de la Cour des comptes de la Tunisie M. Mahmoud Besbes visitait le BVC, il était accompagné de MM Chadly et Joudi. Il s'est entretenu avec M. Dye et a discuté avec certains membres de l'équipe de vérification intégrée de Radio-Canada et du secrétariat d'Etat. Et le 26 novembre dernier, nous accueillions M. M. Ratsimandrasy du Madagascar gérant général à RINDRA, qui était accompagné de M. Julien Laporte Ravelonariavo. Ils ont rencontré le vérificateur général et certains membres de l'équipe de vérification intégrée de Radio-Canada et du secrétariat d'Etat. Ils sont repartis très heureux, les bras chargés de documents et la tête pleine d'idées.

□

pourra acquérir une expérience pratique d'un cycle complet de vérification intégrée, c'est-à-dire, comme il le dit si bien, de l'étape de la prise de décisions à celle de la réalisation. Une fois cette mission terminée, Bruce pourra participer à d'autres vérifications intégrées d'envergure et pourra étudier certains groupes d'intérêts spéciaux" tels que le CCP, les ressources humaines, etc. Il observera également le déroulement d'autres genres de vérifications afin de comparer les diverses méthodes utilisées. Puisque le mandat du Bureau néo-zélandais comprend des vérifications auprès d'organismes nationaux et régionaux, Bruce espère pouvoir travailler quelque temps dans un bureau de vérification provincial ou dans un cabinet d'experts-conseils du secteur privé afin de connaître une perspective différente.

□

Avant d'arriver au Canada, Bruce avait reçu d'excellents conseils notamment qu'il est possible de survivre aux hivers canadiens et même d'élever des enfants dans ce pays! Il suffit de s'intégrer et de s'adapter au décor. C'est ce que font les Anderson: ils font de la marche, du ski de fond, des exercices au "Y" et échantillent avec les Britanniques garde des enfants... C'est vraiment collaborer!

Malgré quelques légères différences entre la Nouvelle-Zélande et le Canada, les Anderson se sont sentis très à l'aise à Ottawa et sont très heureux d'être au pays.

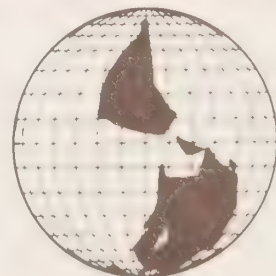
Vous connaissez Bruce Anderson?

Bruce Anderson nous vient de Wellington, la ville des vents en Nouvelle-Zélande. Il est arrivé au Canada en septembre dernier avec sa femme Judith et sa fille Ruth pour un stage de deux ans (Programme de permutation des cadres). Dave Brittain, du BVC, se rendra lui en Nouvelle-Zélande avec sa famille en mai 1985. Depuis la nomination, en 1984, de M. Brian Tyler au poste de vérificateur général de ce pays, le Bureau de la Nouvelle-Zélande a élargi son champs d'activités et participe d'avantage à des colloques internationaux et d'échanges de personnel.

Bien que Bruce ait d'abord fait ses études en lettres anglaises et fait carrière dans l'enseignement, il s'est ensuite tourné vers la comptabilité. Boursier du Bureau de vérification néo-zélandais, il a terminé des études supérieures en comptabilité à l'Université Victoria. Il est entré au Bureau de la vérification néo-zélandais en 1980 et est actuellement directeur suppléant des opérations, responsable de trois équipes de vérification.

Pendant son séjour au BVC, Bruce examinera minutieusement la vérification intégrée, au Canada, c.-à-d. la fine pointe de cette méthodologie.

Bruce a été affecté à l'équipe qui vérifie les Douanes et Accise où il



△ tation. Les cahiers des participants étaient évidemment en espagnol.

Les participants venaient de six pays d'Amérique latine, la Colombie, la Bolivie, le Brésil, le Costa Rica, le Honduras et le Pérou. Cependant, la majorité venait de Colombie car, comme partout au monde, les voyageurs des pays de l'Amérique latine ont de la difficulté à justifier les frais de déplacement pour des cours de ce genre en cette période de crise économique.

résumé par le vérificateur général du ministère de la Santé de la Colombie, un des participants au cours et un ancien officier de l'armée. Il jouissait d'une réputation enviable auprès de ses collègues et leur a adressé la parole à la fin du cours. Il parla surtout aux gens de son pays et leur disait que les concepts et méthodes traités dans le cours devraient être adoptés dans l'intérêt de leur pays. Il a suggéré que chaque participant colombien écrive au contrôleur général à ce sujet.

les termes français "responsabilité" ou "contrôle"; ces notions découlent de la culture et de la philosophie de l'Amérique du Nord qui diffèrent de celles des pays latins.

Pendant notre séjour, nous avons eu la chance de rencontrer le contrôleur général du pays, M. Rodolfo Garcia Gonzales, qui nous a remercié du travail accompli et qui nous a invité à revenir. J'ai également eu un entretien avec le vérificateur général du district de Bogotá qui a mis sur pied à lui seul une équipe de personnes s'adonnant à la vérification de l'optimisation des ressources dans cette ville. Il espère donc entretenir des relations étroites avec le BVG et la FCVI.

Il serait impardonnable de ma part de ne pas souligner l'hospitalité chaleureuse que nous ont témoignée nos hôtes colombiens tout au long de notre séjour dans ce merveilleux pays et de leur courtoisie à notre égard.

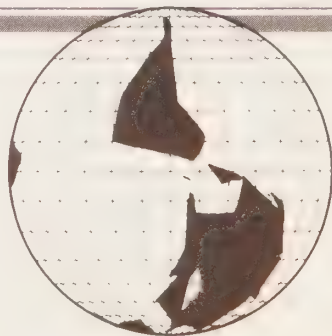
□ Ce voyage a été pour moi un défi, un privilège et un honneur. Cette expérience m'a permis de grandir, tant sur le plan professionnel que personnel. Mais, ce qui est encore plus important, c'est que le cours a permis à de nombreuses personnes de culture et de nationalité différentes de se rencontrer, de travailler ensemble et d'établir des liens solides.

Peter Armstrong

À deux reprises, j'ai moi-même présenté un exposé, en espagnol, sur les origines et l'élaboration de la vérification intégrée et sur la FCVI à des auditoires imposants et enthousiastes dans deux grandes universités privées de Bogotá. Les questions pertinentes que m'ont adressées les participants montraient que, bien qu'il existait une certaine appréhension quant à l'application de la vérification intégrée, celle-ci était considérée comme une méthode de travail idéale afin de rendre un gouvernement plus accessible et plus responsable. Il est intéressant de remarquer qu'il n'existe apparemment aucun terme espagnol traduisant

Tous les participants se sont dits enchantés du cours lui-même ainsi que de la diversité des techniques utilisées dans sa présentation. La réaction des participants fut excellente. Les déjeuners étaient même souvent retardés afin de terminer une activité en groupe. En fait, je pense que personne n'avait assisté auparavant à une mise en situation comme méthode d'apprentissage direct. Ceux d'entre vous qui ont déjà suivi des cours du BVG comprendront leur étonnement lorsque les exposés officiels étaient interrompus subitement par des télégrammes urgents, des principes de gestion raisonnée et l'arrivée de présidents nonchalants du conseil d'administration d'un hôpital qui perdaient un temps précieux à parler de la "mission" de leurs établissements, les avantages pour les "citoyens", etc.

Comme le cours portait sur un ministère fictif de la Santé dans un pays en voie de développement, l'enthousiasme du groupe a bien été



La FCVI en Colombie

[Au mois d'octobre dernier, le Bureau du vérificateur général de concert avec la Fondation canadienne pour la vérification intégrée présentait à Bogotá en Colombie, le cours "Principes fondamentaux de la vérification intégrée" de la FCVI. Cette conférence, qui réunissait au moins six pays de l'Amérique latine, était sous les auspices du chapitre régional de l'INTOSAI (Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques). L'équipe d'animateurs était également internationale. Elle se composait de trois anciens bourstiers de la FCVI, Roberto Angulo de Colombie, Roberto Krell du Chili et Felix Teran du Pérou ainsi que de Jean-Paul Gobeil associé du cabinet de Deloitte & Sells qui représentait la FCVI et Peter Armstrong du BVC. Peter qui parle couramment l'espagnol était heureux de se retrouver en Amérique latine. Il nous décrit ci-après les péripéties de son voyage.]

Levé tôt par ce matin radieux de la mi-octobre, je montais allégrement à bord d'un avion – le premier de plusieurs – qui m'amènerait à Bogotá Colombie. J'avais hâte de retrouver mes collègues, de renouer connaissance avec eux et de me retrouver en Amérique latine.

AUDITORIUM Y SOGIMA



À mon arrivée à Bogotá, j'ai été accueilli par Roberto Angulo. J'ai été surpris de constater que la température pluvieuse de Bogotá était plus fraîche que celle d'Ottawa lors de mon départ, mais j'avais oublié que la ville de Bogotá était plutôt élevée dans les Andes. À Bogotá, on prédit le temps qu'il fera de façon très originale: si on peut apercevoir l'énorme statue qui surplombe la ville du sommet le plus élevé, c'est qu'il pleuvra; si on ne la voit pas, c'est qu'il pleut déjà!

Le trajet de l'aéroport à mon hôtel a été une course effrénée qui me faisait penser à une piste de course à obstacles... le portier de l'hôtel me souhaitait un chaleureux "¡buenos días señor" ... et prenais mes bagages! J'étais arrivé sain et sauf!!

Après une bonne nuit de sommeil, j'attaquais le travail frais et dispos. Heureusement le docteur Jesus Plata, le contrôleur général adjoint, avait déjà pris toutes les dispositions nécessaires pour le cours, je

retrouvais qu'à entretenir... Comme on pouvait s'y attendre il avait pensé à tout, avait tout prévu!

Roberto Angulo avait bien fait son travail, lui aussi. Il avait déjà examiné la traduction espagnole des documents pédagogiques et des cahiers destinés aux participants; ceux-ci étaient presque terminés.

Après quelques jours de travail, consacrés aux nombreux préparatifs du cours, Roberto et moi avons pris la fin de semaine et sommes allés vers le sud, à Girardot, un petit village à la campagne. Ce n'est qu'à deux heures de Bogotá par les chemins tortueux, à quelque 7,500 pieds plus bas, mais il n'y avait ni brouillard, ni pluie; nous arrivions dans un climat tropical ensoleillé.

Le cours s'est déroulé à Bogotá du lundi matin jusqu'au milieu de la semaine suivante. Les séances étaient offertes en anglais ou en espagnol, selon l'instructeur, mais l'on offrait les services d'interprète-▷



Le Droit - Ottawa

Doit-on punir les fonctionnaires?

Une telle question flotte à Ottawa, posée au nom du gaspillage dans l'administration fédérale. Mais on connaît la taille du gaspillage une fois l'an seulement, souvent trop tard pour agir. Faciliter la tâche de "contrôle" comprise dans celle du vérificateur général permettrait de mettre le doigt sur la vraie source du mal. Pour ce faire, deux conditions indissociables: indépendance et continuité.

Le gouvernement fédéral se pose une telle question au lendemain du dépôt du rapport annuel du Vérificateur général du Canada. Nouvellement élu avec le mandat de mettre de l'ordre dans la maison, le gouvernement Mulroney se voit offrir une occasion en or pour ce faire. Kenneth Dye lui en fournit l'argument.

Au lieu de se contenter de raconter les "histoires d'horreur" de l'administration, les travaux du vérificateur général en sont progressivement venus à chercher la cause des errements administratifs coûteux. De fil



Le Droit déc 1984

en aiguille, le vérificateur général a voulu mettre le doigt sur la source du mal, et cela a commencé voici plusieurs années. On en est parvenu au point où le Canada possède un système de vérification intégrée exemplaire... et cruel par sa franchise!

L'une telle vérification ne saurait être d'un secours définitif sans l'instrument totalement indispensable de tout vérificateur: l'information la plus complète possible. Cette information lui permettrait d'attester sans l'ombre d'un doute - et à temps pour que des correctifs soient apportés - que les dépenses ont été faites à bon escient, que les outils (fonctionnaires, impôts et taxes, contrats, etc.) ont été utilisés avec un maximum d'efficacité, et surtout plus régulièrement pour que le vérificateur général soit dans le coup à mesure que se déroulent les opérations.

Car l'administration fédérale, c'est une entreprise de \$100 milliards souffrant actuellement d'un déficit de plus de \$30 milliards. Toute opération de cette taille devrait faire l'objet d'un contrôle indépendant continu, surtout qu'il s'agit de l'intérêt public. Certes, il y a le Conseil du trésor pour décider de l'allocation des ressources financières. Et les comités du Parlement ne sont pas inactifs. Mais le Conseil du trésor est et reste politique, composé de ministres du Cabinet.

Qui vérifie en toute indépendance pour le compte du Parlement, donc de tous les contribuables, si la décision d'utiliser les outils de l'administration publique est la meilleure possible? Le vérificateur général vient dire une fois l'an à tous les députés ce qui a été fait, en bien et en mal. Pourquoi son avis expert ne serait-il pas sollicité d'avantage par le Parlement, comme d'un témoin et conseiller impartial guidant les députés et les ministres? Tant de faux pas pourraient ainsi être évités: le catalogue des "horreurs" pourrait être moins épais!

Le gouvernement Mulroney, soucieux d'efficacité, devrait volontiers soumettre son administration à l'examen suivi du vérificateur général qui pourrait ainsi faire pleinement oeuvre de vérification intégrée

"preventive", serait alors plus utile son rôle de surveillant indépendant de l'utilisation maximale des moyens dont dispose le gouvernement.

Deux mots: indépendance et continuité. Indépendance garantissant l'impartialité du jugement, et continuité pour éviter les gaspillages en cours de route. Un vrai contrôle, comme dans toute compagnie qui se respecte.

Et les fonctionnaires là-dedans? Ils sont des instruments qui agissent selon les lignes qui leur sont données. Ils sont susceptibles de gauchir et de ne pas "performer" de manière satisfaisante si l'on se contente de contrôler après coup leur rendement. Ils peuvent aussi outrepasser les règles et être source de gaspillage importante, comme dans toute entreprise, si leur travail (encadrement et opérations) n'est pas régulièrement suivi.

Si tel fonctionnaire commet une faute professionnelle grave, ou s'il fait preuve de négligence ou d'incompétence, il y a lieu de sévir pour garantir le fonctionnement de la machine. Mais quand le saure-t-on? Une fois l'an, trop tard pour prévenir le mal, quand le Vérificateur général dépose son rapport? Et alors sévir rétroactivement? Cela risquerait de causer maintes injustices.

Aussi, dès le point de départ, si n'est pas appliquée avec indépendance et continuité une vérification "preventive", - qui n'est au fond qu'un contrôle - force sera de se satisfaire d'une vérification des résultats, sans autre effet notoire que de mettre le gouvernement et la machine administrative mal à l'aise une fois l'an. Et d'espérer alors que le Vérificateur général sera dans de bonnes dispositions...

Pierre Tremblay

"concessions fiscales dont bénéficient surtout les mieux nantis et qui privent l'Etat de sommes astronomiques".

En réalité, la CÉQ fait erreur. L'actuel gouvernement ne cherche pas à cacher honteusement de tels "privilèges fiscaux". Bien au contraire, il les étale au grand jour. Ainsi en est-il de l'énoncé budgétaire publié le 8 novembre par M. Wilson où il est fait état de telles exemptions fiscales parmi les économies possibles à réaliser au chapitre des programmes sociaux remis en question. Mais cette poule aux oeufs d'or pourrait n'être qu'une illusion vite évanouie.

Les exemptions fiscales se sont développées en réponse aux pressions engendrées par des taux excessivement progressifs de l'impôt sur le revenu des particuliers. Il est difficile d'imaginer qu'on puisse les supprimer sans réviser en même temps les tables d'imposition. Faire payer les riches, d'accord. Mais il s'en trouvera peu pour soutenir que l'économie canadienne puisse supporter un tel remède de cheval.

Suzanne Cloutier

"Le bureau n'a pas encore analysé les coûts et les avantages respectifs du recours aux ressources internes ou aux maisons de traduction de l'extérieur et aux pigistes. Le bureau ne sait donc pas s'il remplit son mandat de la façon la plus économique possible", souligne le vérificateur général.

Contrôle de la productivité

Le bureau de traduction a adopté une politique de gestion fondée sur des objectifs individuels, en matière de contrôle de productivité. Les capacités de production sont perçues et utilisées de diverses façons au sein du bureau, constate l'étude. "Il en découle un manque d'uniformité, d'une section à l'autre, dans la façon d'établir les objectifs de travail des traducteurs de même niveau. Il y a aussi confusion quant à la façon d'utiliser ces objectifs", souligne le rapport.

Un sondage sur la productivité de 39% des traducteurs de niveau professionnel révèle que 67% des traducteurs produisaient en deça de la capacité établie pour leur niveau. "Si tous les traducteurs (TR 2) avaient atteint la capacité de production prévue, le bureau aurait pu traduire environ 20 millions de mots de plus", constate le vérificateur général.

Le Droit - Ottawa

Le Secréariat d'Etat gère mal ses traducteurs

- Le contrôle de la productivité des traducteurs, de la charge de travail et de la qualité de service à la clientèle est insuffisant au bureau de traduction du Secréariat d'Etat, estime le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye.

"Nous avons constaté que les gestionnaires, en règle générale, n'apportaient pas toute l'attention voulue à la gestion des opérations et que le contrôle des activités de traduction était insuffisant", révèle le rapport annuel, rendu public hier.

Le bureau de traduction du Secréariat d'Etat a le mandat de fournir des services de traduction, d'interprétation et de terminologie au Parlement, ainsi qu'aux ministères et organismes fédéraux.

Avec un budget de \$82 millions, le bureau doit répondre à des demandes de traduction qui lui proviennent de 150 clients et qui totalisent environ 300 millions de mots.

Au cours des dernières années, 25% des travaux ont été confiés à des maisons de traduction de l'extérieur et à des pigistes.

Le Devoir

La poule aux oeufs d'or

Selon le vérificateur général du Canada, les "dépendances fiscales" c'est-à-dire l'ensemble des exemptions d'impôt consenties par le gouvernement constituent un véritable "budget caché".

M. Kenneth Dye souligne que "pour chaque montant de \$ 100 que le gouvernement dépense directement, il peut très bien, "dépendre" de \$ 30 à \$ 50 en sus par le biais des dépenses fiscales.

Le vérificateur ne s'oppose pas, en principe, à de telles exemptions; certaines sont même des "instruments utiles". Ce qui l'inquiète, c'est que, contrairement aux dépenses directes, ces exemptions fiscales permettent une utilisation de fonds qui échappe totalement à la surveillance du Parlement.

D'autres vont plus loin que M. Dye dans la critique des "dépendances" de cette nature. Ils soutiennent qu'en supprimant ces "privilèges fiscaux", le gouvernement pourrait retrouver la marge de manœuvre financière qui lui fait défaut.

Le déficit fédéral, fait on valoir, est de l'ordre de \$ 34 milliards. On pourrait l'effacer en supprimant des exemptions de toutes sortes dont la somme s'élèverait à quelque \$ 50 milliards.

Pour un Jean-Bernard Robichaud, du Conseil canadien de développement social, ce "budget caché" prend figure de véritable "poule aux oeufs d'or" grâce à laquelle il serait possible de relancer un immense effort de lutte contre la pauvreté au Canada. C'est le projet dont il nous entretenait ici même, en juillet dernier. Selon lui, il suffirait d'un virement de \$ 9 milliards pour placer tous les Canadiens au-dessus du seuil de la pauvreté. Comme il existe déjà près d'une centaine de postes de dépenses fiscales au seul chapitre de l'impôt sur le revenu des particuliers, il ne faut pas chercher plus loin les fonds nécessaires.

La CÉQ envisage un autre emploi pour cette même caisse "oculte". Dans un communiqué, la centrale se porte à la défense de l'universalité des programmes-sociaux. Elle reproche au gouvernement de "passer sous silence" les milliards de dollars de





Le Droit - Ottawa

Ottawa gaspille des milliards, soutient Dye

- Les 138 avions de type chasseur - les F-18 achetés par le Canada vont coûter \$3,5 milliards de plus que les \$5 milliards déjà

(Ce contrat de la Défense nationale est l'exemple le plus percutant d'une dépense échappant au contrôle du Parlement que le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye a longuement documenté dans son rapport annuel déposé aux

Le vérificateur général a avoué que l'administration fédérale a fait un certain progrès au cours des dernières années afin d'améliorer la gestion et le contrôle de ses budgets mais, a-t-il dit, comme en témoignent les nombreux exemples qui suivent, il reste encore beaucoup d'améliorations à apporter. Outre l'augmentation sans précédent des coûts de construction des avions F-18 qui connaissent aussi de nombreux problèmes techniques M. Dye a révélé que:

- les erreurs de classification des postes au sein de la fonction publique fédérale ont coûté \$125 millions;

- la mauvaise gestion aux Travaux publics a coûté aux contribuables pas moins de \$70 millions dans la seule région de Hull-Ottawa;

- les voyages des fonctionnaires ont coûté plus d'un demi million;

- le ministère des Affaires indiennes et du Nord a omis de rendre compte d'une subvention de \$500 millions;

- deux contribuables en difficultés doivent au trésor public \$26,4 millions;

- le programme de crédits d'impôt à la recherche scientifique coûtera \$100 millions de plus que prévu.

Dans son rapport, M. Dye s'en prend aussi à l'absence de contrôles des dépenses fiscales qui constituent selon lui, "un budget caché énorme dans les affaires financières du Canada".

Le Droit - Ottawa

Classification des fonctionnaires Les syndicats reviennent à la charge

-- Les syndicats de la fonction publique fédérale sont revenus à la charge hier en réclamant le droit de négocier la classification des postes.

A la suite de la publication mardi, du rapport annuel du vérificateur général à l'effet que les erreurs de classification des postes à la fonction publique coûtent \$125 millions par année, l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFC), ont souhaité une intervention du gouvernement.

Le président de l'Institut, M. Jack Donegan, a d'ailleurs rappelé que le premier ministre Brian Mulroney avait donné à entendre, lors de la campagne électorale que "la procédure de dotation, la

classification, les changements technologiques, les emplois désignés et d'autres questions devaient être négociables".

Le rapport du vérificateur général nous permet d'autant plus de constater l'urgence de cet objectif, a ajouté M. Donegan.

Travaux publics, Secrétaire d'Etat au

banque des accusés

Ces dépenses fiscales, les crédits d'impôt par exemple, ont des répercussions importantes sur la situation économique mais elles ne sont pas comptabilisées et échappent trop souvent au contrôle des députés.

Une importante partie du rapport de M. Dye touche justement les rapports du Parlement avec le gouvernement et toute la question du "contrôle" et de la "connaissance" des dépenses en cause.

Par exemple, le vérificateur général est toujours convaincu que la présentation des états financiers sur le coût du financement du déficit ou les états financiers tout entiers de l'administration fédérale sont ni fidèles ni

complets. "Les faits sont si déformés (...) qu'il est impossible d'obtenir une image, un portrait fidèle, même des mesures fondamentales de l'activité du gouvernement telles que ses recettes et ses dépenses", a-t-il affirmé.

De plus, M. Dye a rappelé leurs responsabilités aux nouveaux députés élus le 4 septembre en insistant sur l'importance qu'il ait accès à tous les renseignements voulus pour savoir si les principes d'efficacité et d'économie ont été respectés.

Patricia Fournier

Pour sa part, M. Pierre Samson de l'Alliance, a dit approuver les conclusions du vérificateur général qui a qualifié le système actuel d'insuffisant en termes de contrôle de la gestion. "Il (le vérificateur général) a réitéré notre position de longue date, soit que la mise à jour des normes de classification est l'une des plus importantes améliorations qui soit nécessaire. Plusieurs des normes n'ont pas été révisées depuis les années 1960", a soutenu M. Samson. Les syndicats réclament depuis de nombreuses années le droit de négocier la classification des postes mais la loi régissant la négociation dans la fonction publique l'exclut spécifiquement. L'Alliance et l'Institut estiment que seul l'employeur, c'est-à-dire le Conseil du trésor, est responsable de la situation actuelle puisque les employés ne sont pas consultés. Selon l'AFPC, le système actuel de classification crée des ghettos, des droits de la personne ont imposé des rajustements à la hausse de 30 à 40% en vertu de la loi sur le salaire égal pour un travail de valeur égale.



Toronto Star, déc 1984

l'objet "d'un manque d'attention évident". Au cours des cinq dernières années seulement, cela a coûté \$95 millions annuellement au contribuable.

C'est ainsi que M. Dye rappelle quelques vérités élémentaires au gouvernement, en lui conseillant de percevoir rapidement les sommes qui lui sont dues et de verser les paiements uniquement à la date prévue. Pourquoi ne se prévaudrait-il pas non plus, demande M. Dye, des services "la journée même" qu'offrent les institutions bancaires.

Ces dernières profitent d'ailleurs des arrangements qu'elles ont avec le gouvernement, qui sont vieux de 25 ans et qui ont fait l'objet, à Ottawa, d'un manque d'attention évident". En s'attachant cette année au piètre état du compte de banque fédéral, le vérificateur général invite aussi le gouvernement à clarifier les responsabilités de sa trésorerie. Car autant au ministère des Finances qu'au bureau du Receveur général ou à celui du contrôleur général "les opinions quant à l'organisme responsable de la trésorerie sont fort divergentes".

Paule Des Rivières
(Le Devoir 12-12-84)

Le système d'antenne du chasseur par exemple, qui devait coûter \$9 en 1980-81, a coûté \$2,077 deux ans plus tard; les boulong autoserveurs qui devaient coûter \$2 ont coûté \$140; le prix des portes de circuit est passé de \$180 à \$4,920, les réservoirs à carburant de \$26,376 à \$45,227.

On se souvient que le Québec n'a pas eu sa part des retombées de l'achat des chasseurs américains en dépit des promesses des politiciens. À ce sujet, M. Dye note que "le marché d'acquisition a été conclu avant même que le fournisseur ne soit avisé que l'on escomptait que les contrats comportant une compensation soient répartis dans les provinces". Le manque de compréhension entre les ministères concernés n'a pas aidé non plus, note le vérificateur.

Le ministère de la Défense a un budget de \$2 milliards.

Pour l'ensemble de la fonction publique, on apprend que les fonctionnaires aiment de plus en plus les voyages, puisqu'ils ont des déplacements pour 1983-1984 s'élèvent à 567 millions, représentant une hausse de 17% par rapport à l'année précédente.

"Bien que le Conseil du trésor ait imposé en 1982 des restrictions sur les voyages discrectionnaires", écrit M. Dye, "il nous a été impossible de déterminer l'efficacité de ces mesures vu l'absence de définition claire de l'expression "voyage discrectionnaire".

Mais l'information sur les CF-18 n'est pas la seule qui a manqué au Parlement. Le vérificateur général conseille aussi au gouvernement de s'intéresser à ses dépenses fiscales, cet "énorme budget caché".

Par exemple, précise-t-il, il est très réaliste de penser que pour chaque \$100 que le gouvernement dépense, il peut en dépenser en sus entre \$30 et \$50 par le biais des stimulants ou exemptions fiscaux. Le vérificateur rappelle pudiquement leurs "répercussions importantes". Par ailleurs, s'il veut "réaliser des économies importantes", le gouvernement pourrait commencer par s'intéresser à son propre compte de banque, qui fait présentement

En conférence de presse cependant, M. Dye a exprimé une note d'optimisme en disant que "les gouvernements ont fait des progrès depuis 1970" et que leurs dépenses – qui atteignent \$100 milliards cette année – sont mieux contrôlées. "Ce gouvernement veut bien faire", a-t-il ajouté.

Chaque année, le vérificateur s'attarde à un certain nombre de départements. Cette fois, l'Agence canadienne de développement international, l'Office national de l'énergie, le ministère des Travaux publics, le secrétariat d'État et le ministère de la Défense nationale sont passés au crible. L'épée des CF-18 qui y est reliée est loin d'être reluisante. Ce qui devait coûter \$5 milliards en nécessitera \$8,5.

"Des coûts de \$2,29 milliards n'ont pas encore été signalés au Conseil du trésor et au Parlement dans le cadre du coût total de la mise en service des CF-18", écrit M. Dye. Il a précisé ensuite que ce sont \$3,5 milliards de plus qui seront versés pour le programme, de l'argent "volé" à un autre programme vraisemblablement. Les raisons de l'augmentation des coûts de l'achat des 138 chasseurs américains, qui avaient été établis à \$2,34 milliards en 1977, sont de tous ordres.

Des les 18 premiers mois d'utilisation des avions, le ministère se rendit compte que les niveaux d'aptitude étaient tellement inférieurs à leurs objectifs qu'ils durent acheter des pièces de rechange. "Le ministère ne considérera pas cette situation anormale", écrit M. Dye, parce qu'elle avait cours aux États-Unis également. "Des écarts considérables" ont en effet été relevés, écrit M. Dye, entre l'estimation initiale des services d'entretien et des pièces de rechange. Et aucun système de comparaison entre les deux n'existait avant 1983. En fait, le coût des pièces de rechange avait tellement grimpé en deux ans qu'en 1982 le ministère avait dû annuler une commande de \$125 millions parce que ses caisses étaient à sec.



Des livres fous

OTFAWA (PC) - On ne peut avoir une idée claire et précise de la situation financière du gouvernement parce qu'il emploie toujours des principes comptables non appropriés.

C'est ce que soutient le vérificateur général du Canada dans les Comptes publics du Canada pour l'année fiscale 1984 qui ont été déposés aux Communes, hier.

"À mon avis, le problème le plus important et le plus répandu quant à la présentation de rapports financiers par le gouvernement fédéral est l'emploi de principes comptables non appropriés lors de la préparation de ces rapports financiers", affirme M. Dye dans son opinion sur les états financiers du gouvernement.

Selon lui, le gouvernement aurait intérêt à adopter des conventions comptables plus justes et qui permettraient de mettre en vigueur le vieux principe de la comptabilité qui est "la primauté de la substance sur la forme".

Ainsi, le gouvernement a choisi ses conventions comptables pour qu'elles suivent de près les processus d'adoption des crédits par le Parlement.

Ce but est certes louable affirme M. Dye, "mais on ne doit pas l'attribuer aux dépens d'une présentation fidèle de la situation financière du gouvernement".

Le Devoir - Montréal

Le CF-18 coûtera \$3,5 milliards de plus

- Les avions de chasse CF-18 coûteront au moins \$3,5 milliards de plus que prévu.

C'est ce que révèle le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, en décrivant dans son rapport annuel déposé hier aux

Communes, les aspects cauchemardesques de ce qui devait être le "contrat du siècle".

M. Dye a aussi découvert que:

- Un fonctionnaire sur cinq est trop payé parce qu'il est trop qualifié: cela coûte \$125 millions par année; chaque fonctionnaire dépense en moyenne \$1,700 par année en frais de déplacement et il choisit de plus en plus souvent l'avion.

Les transactions bancaires du gouvernement sont mal gérées et se sont traduites par des pertes d'au moins \$95 millions par an au cours des cinq dernières années seulement.

La vitesse et la force des récentes tendances à l'accroissement des colonnes de chiffres fédéraux lui font dire que "les événements se bousculeront à un tel rythme qu'il y a un réel danger que les députés soient dépassés par les événements et que leur prise de décision soit sans effet.

Le CF-18

Plusieurs des constatations du vérificateur général prennent la forme de judicieux conseils, au moment où le nouveau gouvernement conservateur veut réduire ses dépenses et son déficit.

D'ailleurs, M. Dye s'accorde quelques lignes de réflexion sur le déficit fédéral qui est comparé à "un individu obèse dont la corpulence provoquerait le stress dans le système tout entier".

M. Dye avait déjà parlé de ces problèmes lors de son opinion sur les comptes publics de 1983, mais il constate aujourd'hui que rien n'a encore été fait.

Ainsi, les états financiers du gouvernement "ne fournissent pas un sommaire complet et global de l'actif, du passif, des recettes et des dépenses du gouvernement, et le déficit annuel déclaré et les besoins financiers ne représentent pas les résultats de toutes les activités du gouvernement", affirme M. Dye.

Ainsi, affirme le Vérificateur général, le gouvernement n'inclut pas dans ses états financiers les sommes nécessaires à l'indexation des pensions des fonctionnaires à la retraite, une somme de \$2,3 millions qui vient s'ajouter aux quelque \$32 millions qui y sont mentionnés.

De plus, les activités de plusieurs sociétés de la Couronne et organismes du gouvernement ne sont pas incluses dans les comptes publics, indique M. Dye.

On déclare aussi certains éléments d'actif pour des sommes qui dépassent leur valeur, en particulier dans le domaine des prêts aux pays en voie de développement.

Enfin, le passif du gouvernement est sous-évalué à la suite de décisions d'exclure des comptes publics des sommes comme les pertes de Canadaair ou de Havilland.



La Presse - Montréal

Combien de F-18 pour Radio-Canada?

Notre monde aime bien les excès. Parlons donc, alors, de commune mesure et de mesure.

D'une part, le président de Radio-Canada nous apprend que les coupures de 75 \$ millions imposées par le gouvernement signifieront l'abolition de 1 150 emplois.

D'autre part, le vérificateur général nous apprend que le gouvernement fédéral a fait une petite erreur de 3,5 \$ milliards sur le coût des fameux F-18, en plus de s'être

Parmi d'autres, il y a présentement Radio-Canada. Le gouvernement se défend d'user de représailles: le ministre, M. Marcel Masse, déclarait cette semaine que, selon lui,

raisonner: le ministre déclarait que piloter cet avion, c'était "comme faire l'amour". Réponse technique indiscutable.

Parce que le vérificateur général, M. Kenneth Dye, a un courage de héros et sentie à dénoncer les folies que doivent financer les contribuables, on apprend des choses. Par exemple, l'incompétence et l'insignifiance, quand ce n'est pas la malhonnêteté et la duperie. Beaucoup de gens profitent de beaucoup de choses. Conséquence: quelqu'un doit finalement payer la note.

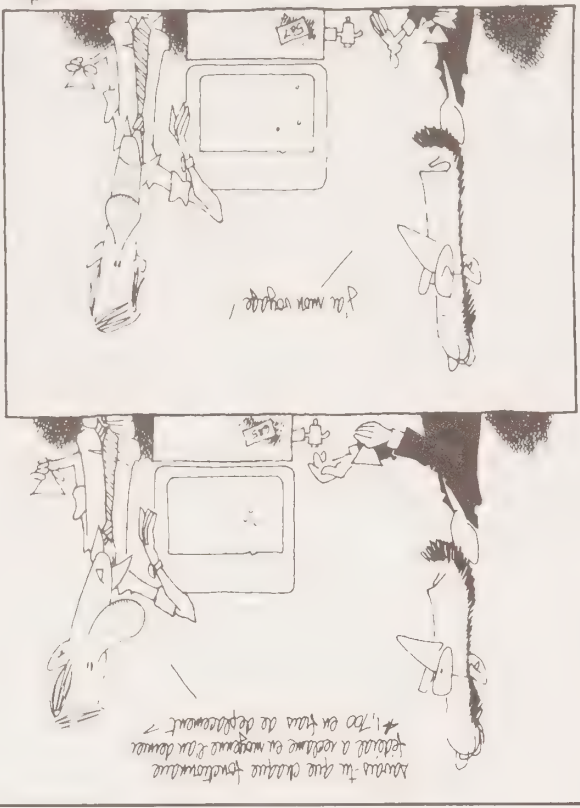
L'information de Radio-Canada était juste et honnête. Mais il faut couper dans les budgets particuliers pour alléger les dépenses totales: aussi bien toucher les plus vulnérables, ceux que l'opinion publique aime dénoncer et que la population n'a pas l'habitude de défendre. Résultat: 1 150 emplois de moins à la société d'Etat. Et cela est inacceptable, à un temps de chômage élevé comme celui que connaît présentement tout le Canada. Il demeure injuste de couper les budgets de la culture canadienne quand on laisse ouverts les robinets de dépenses folles, dues à l'incompétence des gens importants et aux abus de ceux qui croient l'être. C'est la marque d'un petit pays.

Jean-Guy Dubuc

D'accord, c'est par hasard que ces chiffres paraissent en même temps; et il n'y a pas, véritablement, de lien direct entre les abus dénoncés par le vérificateur général et l'avis du ministre des Communications. L'un ne dépendant pas de l'autre, l'un ne peut compenser pour l'autre.

Oui, mais les chiffres démontrent l'absurdité d'une situation: une administration incompétente engendre des dépenses incontrôlables et une autre se venge sur des budgets qu'elle a le privilège de suivre de près et de contrôler facilement.

Le gouvernement conservateur actuel peut se défendre en disant qu'il n'est pas responsable du passé. On sait tous, en fait, que c'est l'incompétence d'un ministre et l'insignifiance de son ministère qui nous ont embarqués dans cette aventure des F-18, pourtant dénoncée par tant de gens, surtout au Québec. Mais on ne pouvait rien





L'importance d'une mise en oeuvre rapide de ces recommandations. Il y aura peut-être des cas où les ministères qui voudront redresser la situation, auront besoin de se faire aiguillonner par la volonté et la détermination des politiciens. Si vous n'êtes pas d'accord avec nos recommandations et l'avouez, vous éviterez à certains ministères une

perte de temps et d'efforts. J'espère que cela ne se produira pas souvent. Cependant si nous avons mal interprété vos desirs, en recommandant, par exemple, que le Parlement reçoive des renseignements supplémentaires, il serait préférable que votre position soit connue avant que tout le Parlement ne soit saisi de cette information.

de vous remercier, et voudrais ajouter combien je suis fier de mes vérificateurs, qui en votre nom et en celui des autres membres du Parlement, ont fait un beau travail. Je serais heureux, madame la présidente, de répondre maintenant à toutes les questions que les membres du Comité voudront bien me poser.

□

Nouveau contrôleur général du Canada

Le premier ministre Brian Mulroney annonçait, le 8 janvier, la nomination de Michael H. Rayner au poste de contrôleur général du Canada. Il remplace Harry Rogers premier contrôleur général. Tout le monde au BVG était heureux – car Mike est un peu un des nôtres!



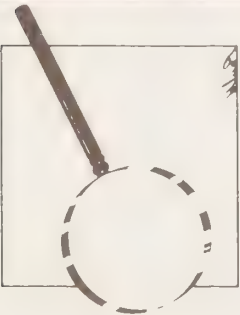
Mike était sous doute destiné à devenir un haut fonctionnaire – son père n'était-il pas vice-amiral de la marine canadienne? Il a obtenu son diplôme de baccalauréat en sciences politiques de l'université Carleton d'Ottawa et travaillait auprès du cabinet Touche Ross et Cie d'Ottawa en 1969 lorsqu'il reçut le titre de C.A. de l'Institut des C.A. de l'Ontario. De 1970 à 1972 il travailla au service de la vérification du MAS à titre de coordonnateur de recherches en vérification et de projets en éducation. Il a, par la suite, été détaché auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor où il devint agent principal de projets et collabora à la mise au point du Guide d'administration financière. Plus tard il participa à l'Étude des comptes du Canada et coordonna la brochure d'information du gouvernement sur le Rapport du vérificateur général.

C'est à ce moment que se formait le lien entre Mike et le Bureau. En 1973 il quittait le Secrétariat et devenait secrétaire administratif du Comité indépendant de révision

– Comité Wilson – qui étudiait le rôle et les fonctions du Bureau du vérificateur général du Canada. En 1976 il accepta le poste de directeur général au BVG et assumait la responsabilité des Normes professionnelles et du perfectionnement. Il devenait vérificateur général adjoint, en 1977, et sous-vérificateur général de la direction générale de la Planification, des Rapports et de Normes, en 1979. Après le départ de J.J. Macdonnell, en 1980, il assumait jusqu'à l'arrivée de K.M. Dye six mois plus tard, les fonctions de vérificateur général par intérim.

Depuis 1981 il était associé directeur du Cabinet d'Ottawa de Price Waterhouse Associates. À ce titre, il coordonnait toutes les activités du secteur privé de ce cabinet à travers le pays. L'Institut des comptables agréés lui décernait, en 1982, le titre de "Fellow" (F.C.A.). Il y a neuf ans, Mike aidait J.J. Macdonnell à définir le poste de contrôleur et voilà qu'il assume lui-même ce poste prestigieux. Bravo Mike, nous sommes très fiers de toi!

□



recommandons, entre autres, que le Conseil du Trésor rende compte chaque année au Parlement des activités et du rendement du système de classification des emplois dans la Fonction publique. Nous sollicitons votre avis à cette fin.

J'ai cité certains des points saillants de ce Rapport, et je pourrais en citer bien d'autres, tant dans les chapitres sur lesquels je me suis attardé que dans d'autres, mais il faut savoir s'arrêter.

Ainsi, l'un des cinq points saillants du **chapitre 3**, que je voudrais mentionner, porte sur le terrain loué et non utilisé, qui était destiné au Centre de l'Environnement du Pacifique, dans la région ouest de Vancouver. Voilà des années que cette question traîne et cela continue, le coût s'élèvera à près de 500 millions de dollars. Il y a la question du crédit d'impôt pour la recherche et le développement scientifiques, dont le coût s'élève maintenant à 1,6 milliard de dollars, la question des Affaires indiennes, les transactions portant sur les trains LRC et le Plan d'investissement de la flotte de la Garde côtière.

J'espère donc, enfin, que votre Comité remettra sur le tapis, quelquefois au cours de vos audiences, certaines des questions soulevées dans ce Rapport. Je prévois que ceci entraînera trois grands avantages. Si vous êtes d'accord avec nos recommandations, les séances souligneront

versements coûte chaque année au gouvernement 43 millions de dollars de trop.

Ce chapitre mentionne également une question déjà soulevée par votre Comité, à savoir que le contrôle sur la vérification des délais de paiement aux sociétés d'État est insuffisant. Les paiements continuent à être versés avant qu'ils ne soient nécessaires, et les sommes ainsi versées sont investies par les sociétés, généralement à des taux d'intérêt inférieurs à ceux que le gouvernement doit verser pour emprunter cet argent. Le gouvernement est d'accord avec ces recommandations et reconnaît qu'il faut prendre des mesures pour redresser la situation.

Le chapitre 8, qui porte sur la **gestion de la classification des emplois** au sein de la Fonction publique, souligne de graves déficiences dans la façon dont les emplois sont classés aux fins de rémunération. D'après les données du Secrétaire du Conseil du Trésor, un fonctionnaire sur cinq recevait une rémunération supérieure à celle qui lui était due, et cette surclassification a coûté au gouvernement 125 millions de dollars en 1983. Le Conseil du Trésor est conscient de ces problèmes et a entrepris de remédier à certains d'entre eux, mais d'autres mesures devraient être prises, telle que celle d'appliquer des sanctions aux ministères qui ne corrigent pas leur méthode de classification. Nous

constatons que, depuis notre dernière vérification, l'ACDI a considérablement amélioré ses méthodes de gestion et nous l'encourageons à continuer dans cette voie, surtout dans le Programme d'aide alimentaire et dans le Programme bilatéral.

Je comparerais le Programme d'aide alimentaire à une cuisine où il y a trop de cuisiniers qui, en cas d'erreur, se dérobent tous à leurs responsabilités. Il en va de même pour les dépenses, où chacun renvoie la responsabilité sur un autre. La principale difficulté en ce qui concerne l'aide bilatérale, c'est qu'il faut trop de temps pour faire approuver un projet – une dizaine d'années parfois – et que lorsqu'un projet est approuvé, l'ACDI ne fournit pas suffisamment de direction sur le terrain. On constate qu'avec une équipe technique adéquate, les projets fonctionnent de façon satisfaisante.

Le chapitre 4, qui porte sur la **gestion de la trésorerie**, est bref mais très éloquent. Le gouvernement n'a ni calculé ni contrôlé les coûts des arrangements bancaires actuels avec les institutions financières. Or, ces arrangements remonteraient à 1959, et nous estimons qu'entre 1980 et 1984, les coûts auraient pu être réduits de 261 millions de dollars. Ce calcul a été fait uniquement pour montrer l'ampleur du problème, et on aurait pu arriver à une autre somme en se basant sur d'autres taux. Par ailleurs, le traitement des dépôts et des



location-achat souvent passés par le ministère des Travaux publics pour obtenir des locaux de bureaux.

Dans le chapitre qui traite des contrats de location-achat, nous avons mis en question la rentabilité de ceux-ci en la comparant aux bénéfices de la construction

financée par la Couronne. Mais, à cet égard, il est encore plus important de savoir que ces transactions n'ont jamais été

portées à l'attention du Parlement. Or elles constituent, en fait, des acquisitions de capital, et c'est pourquoi nous recommandons que le Parlement soit informé du coût total de ce genre de transactions.

Nous recommandons également que l'on précise les conditions autorisant le ministère des Travaux publics à passer des contrats de

location-achat. Et si nous attirons votre attention sur ce point, c'est que les accords en cours pourraient devenir illégaux; dans ce cas le ministère des Travaux publics devrait demander des modifications à la loi.

Un autre aspect du programme de logement porte sur les locaux inoccupés, aspect que nous vous signalons en raison des économies qui pourraient être réalisées.

L'inventaire des locaux inoccupés est tel qu'il est impossible de déterminer combien il y en a en tout, mais on sait qu'il y en a beaucoup et que cela coûte cher. Le Parlement et les organismes centraux n'ont pas été

suffisamment informés de ces coûts. Nous recommandons, entre autres,

que cette gestion des locaux inoccupés devienne prioritaire. Le ministère, dans le commentaire qui se trouve à la fin du chapitre, signale qu'il accepte, dans l'ensemble, nos recommandations.

Au cours de ces 20 dernières années, et plus que jamais dans le passé, le **ministère de la Défense nationale** a connu des bouleversements et des innovations. Il a dû subir les conséquences de la politique d'unification adoptée dans les années 1960 et 1970, ce qui fut suivi de l'intégration des quartiers généraux civils et militaires ainsi que les réductions générales des Forces armées et plus récemment, le rééquipement de ses Forces, ce qui était devenu une nécessité pressante.

Au cours de notre vérification, nous avons décelé des difficultés dans plusieurs secteurs, dans la planification de la structure des Forces, la planification stratégique, les directives sur les opérations sur place et les mécanismes de rétroaction des opérations. La gestion des ressources humaines, l'acquisition de matériel et le traitement automatique des données présentaient également certaines difficultés.

Un grand nombre de ces problèmes semblait découler de l'imprécision d'une structure à long terme pour le personnel et le matériel. Sans une structure des Forces armées approuvée par le gouvernement, le ministère de la Défense nationale pourrait former du personnel ou acheter des armes et du matériel

qui seraient incompatibles et pourraient nuire à l'efficacité de l'ensemble des Forces armées.

L'essentiel des crédits du ministère de la Défense nationale est consacré aux achats d'une grande quantité de matériel sophistiqué pour rééquiper les Forces armées, à savoir 2 milliards de dollars en 1984-1985. Nous avons donc demandé au ministère de la Défense nationale comment ces acquisitions d'équipement importantes répondaient à ses besoins et cadraient avec leurs objectifs et priorités. Comment le ministère décidait du nombre d'appareils nécessaires et des caractéristiques du rendement requis. Comment il procédait à ces achats et comment il utilisait et entretenait ces articles.

Nous n'avons pas obtenu toutes les réponses à ces questions parce qu'on a refusé de nous remettre certains documents confidentiels du Cabinet; je ne suis donc pas en mesure de vous dire si cet équipement a été acheté dans des conditions optimales. Mais nous avons pu faire une constatation importante, à savoir que le matériel acquis ne répond pas toujours à l'attente.

Le chapitre 9 traite de l'ACDI, organisme qui oeuvre dans un milieu international complexe où l'équilibre est incertain. Ce chapitre porte essentiellement sur la réalisation des programmes plutôt que sur les moyens de réduire les coûts, car l'ACDI dispose

chaque année de crédits fixes. Nous

▷

TÉMOIGNAGES



[Le 13 décembre, soit deux jours après la présentation officielle de son Rapport annuel à la Chambre des communes, le vérificateur général M. Kenneth M. Dye témoignait devant le nouveau Comité des comptes publics (CCP). Les propos d'ouvertures de M. Dye et ses commentaires sur certains chapitres constituaient pour les membres du CCP un bon résumé du Rapport. Voici comment le V.G. décrit son Rapport et les questions qu'il croit particulièrement importantes.]

La présidente Aileen Nicholson: Puisque nous avons un quorum pour entendre les témoignages, je déclare la séance ouverte. Nous souhaitons la bienvenue au vérificateur général et à son personnel. Le vérificateur général a une déclaration préliminaire à faire, et je lui donne la parole.

M. Kenneth M. Dye (vérificateur général): Merci, madame la présidente. Je suis très heureux de présenter mon premier rapport à cette trente-troisième législature et à votre Comité.

Dans ce Rapport de 1984, j'ai fourni de nombreux exemples d'améliorations qui devraient être apportées aux pratiques et aux contrôles de gestion ainsi qu'un certain nombre de recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'économie, et à économiser de l'argent. Compte tenu de l'ampleur des dépenses du secteur public, la collaboration entre mon service et ce Comité s'impose plus que jamais afin d'examiner et de promouvoir les améliorations à apporter à la gestion des deniers publics. Afin

d'apporter des modifications permanentes, votre Comité doit, par une analyse minutieuse des causes sous-jacentes à nos observations, jouer un rôle encore bien plus important.

Je suis heureux de pouvoir dire que la plupart des ministères qui ont fait l'objet cette année de notre vérification ont accepté de collaborer avec nous. Certains de ces programmes, par exemple le programme récent de construction du ministère de la Défense nationale, le programme multilatéral de l'ACDI ou le programme de données sur la gestion de la quantité des eaux du ministère de l'Environnement, sont relativement bien administrés mais dans d'autres ministères, il est arrivé que des mesures de redressement étaient prises alors même que s'effectuait la vérification. Dans la plupart des cas décrits dans ce rapport, les ministères ont fait preuve de bonne volonté et se sont montrés disposés à redresser la situation.

Mais on ne saurait en rester là. La mise en oeuvre de nos recommandations exige la mobilisation de toutes les ressources et du temps que les gestionnaires peuvent y consacrer, qui pourraient vraisemblablement être orientés vers une amélioration des programmes ou vers bien d'autres nécessités aussi impératives. Or il arrive souvent qu'en prévoyant les délais nécessaires pour effectuer des améliorations, on pêche par excès d'optimisme.

Le chapitre 6, qui porte sur la gestion des biens immobiliers, et **le chapitre 13** sur le ministère des Travaux publics pourraient être étudiés en même temps. Le chapitre 13 comprend cinq secteurs

du ministère des Travaux publics, dont le Programme du logement, sur lequel nous nous sommes penchés. C'est ainsi que la vérification du Programme de logement a fait ressortir – c'est l'une des plus importantes de nos constatations – que le ministère des Travaux publics négligeait souvent de mettre en application les sages pratiques de gestion mentionnées dans les règlements et politiques du gouvernement en omettant, par exemple, de faire des appels d'offres pour les baux. Nous reconnaissons que le ministère des Travaux publics a fort à faire pour loger des fonctionnaires qui constituent, comme on l'a souvent dit, une sorte de casse-tête géant dont les exigences varient constamment. Il se peut donc que dans certains cas l'appel d'offres puisse être omis, mais le cas se produit si souvent qu'il n'existe plus aucune garantie que les ministères et organismes soient logés au prix le plus juste dans des bâtiments de qualité acceptable.

Le chapitre 13 dresse une liste de 12 exemples de non-respect des critères d'économie en matière de baux, le plus considérable portant sur la transaction de trois immeubles au centre d'Ottawa, cas qui est décrit en détail. D'autres cas illustrent d'autres problèmes relatifs aux baux et aux contrats de

Témoignages — sous la loupe



entreprises privées seraient plus en mesure d'administrer les fonds en fiducie. Les représentants du Ministère sont d'accord mais estiment qu'il serait légalement impossible d'exclure le Ministère des prises de décisions. D'après eux, le problème se trouve dans la loi, qui est périmée, et ce n'est qu'en redéfinissant les liens entre l'État et les Indiens qu'on remédiera à la situation.

Services d'éducation

La troisième note de vérification porte sur une somme versée à une commission scolaire de la Saskatchewan à l'égard de services non autorisés en vertu de la Loi sur les Indiens, visant l'éducation des Indiens ne résidant pas dans des réserves indiennes ou sur des terres appartenant à la Couronne.

Les témoignages démontrent que la somme en question avait été versée en vertu d'un contrat passé avec la commission scolaire avant que le Ministère n'ait appris que la province avait changé le statut de certaines terres appartenant à la Couronne. Dès que le Ministère eut appris que les enfants dont il finançait l'instruction vivaient sur des terres n'étant plus considérées comme des terres appartenant à la Couronne, il a indiqué aux autorités provinciales qu'il devait discontinuer ce service. Cependant, puisqu'il était lié par un contrat, il a choisi de régler hors cour. Les témoins ont avoué au Comité que le Ministère avait agi trop rapidement et que cela ne recommencerait plus.

Un membre du Comité déclare qu'il comprenait mal la raison d'être de la note de vérification puisque le vérificateur général était au courant de cette affaire. M. Dubois a répondu que c'était peut-être un point technique, mais que le principe était important, peu importe l'explication fournie par le Ministère. Le Ministère n'avait pas reçu l'autorisation du Parlement pour engager des fonds comme il l'a fait. En réponse au représentant qui estimait que le Ministère, ayant obtenu l'autorisation du Conseil du Trésor, ne croyait pas qu'il était nécessaire d'obtenir également celle du Parlement, M. Dubois a déclaré que si le Ministère avait transmis cette dépense au Parlement par le biais d'un budget supplémentaire des dépenses, une autorisation rétroactive lui aurait été accordée.

La quatrième note de vérification porte sur l'obligation contractuelle du Ministère de verser à trois commissions scolaires ontariennes les frais de scolarité qu'il avait déjà versés aux bandes indiennes. Ces dernières n'avaient pas versé la somme tel que convenu, et comme le Ministère avait co-signé les ententes à cet effet, il a dû verser de nouveau cette somme aux commissions scolaires en cause. Les représentants du Ministère ont déclaré au Comité que des mesures avaient été prises afin de recouvrer l'argent auprès des bandes concernées.

Règlement à l'amiable

La cinquième note de vérification porte sur un règlement hors cour

Condoléances

La présidente a déclaré que le Comité déposera un rapport qui contiendra ses conclusions et recommandations sur les notes de vérification relatives au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.

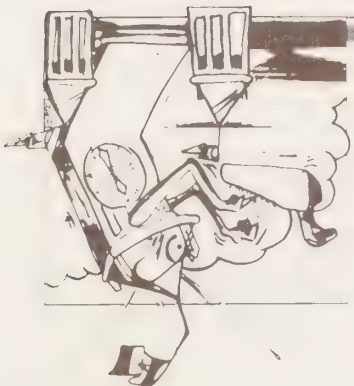
Pat Gilchrist

avec une compagnie de bois de construction qui avait obtenu du Ministère un permis de coupe de bois sur une réserve. La bande a allégué que ce permis n'était pas valide parce qu'elle n'avait pas été consultée comme l'exigent les règlements. Un tribunal a donné raison à la bande.

Les témoins ont déclaré au Comité que la personne qui a délivré le permis pensait que les règlements n'étaient en fait que des directives et qu'elle n'était donc pas obligée de les respecter. Cette personne a été réprimandée sérieusement. Tous les employés du Ministère ont été avisés de consulter les bandes avant de consulter les bandes quant à l'utilisation de leurs ressources.

La présidente a déclaré que le

Nos sincères condoléances à Doug Deeks et Peter Armstrong qui ont perdu leur mère, à Robert Lalonde et Dan Duguay qui ont subi tous deux la perte de leur père et à David Hackett qui a perdu sa soeur récemment.



Contrôle douteux

La deuxième note porte sur le contrôle douteux exercé sur les versements tirés du compte de capital des Indiens au

développement économique. Les fonds indiens gardés en fiducie par la Couronne peuvent être distribués aux bandes pour des raisons autres que celles qui sont précisées dans la Loi si le Ministre est d'avis que la dépense envisagée est dans l'intérêt de la bande. Si, par la suite, les fonds sont engagés dans des placements peu rentables, ou si on met en doute le bien-fondé des dépenses, la Couronne pourrait se trouver dans un litige.

Le Comité a demandé aux représentants du Ministère

pourquoi certaines recommandations du ministère de la Justice n'avaient pas été suivies. Ils ont répondu que s'ils adoptaient la proposition du ministère de la Justice et faisaient approuver les dépenses par les membres des bandes ainsi que par les conseils de bandes, ils perdraient de nombreuses possibilités de placement pendant qu'on chercherait à en arriver à un consensus. Le Ministère n'a pas suivi le conseil du ministère de la Justice, celui d'obtenir le jugement d'un tribunal, parce qu'il aurait été lié par cette décision et qu'il aurait ainsi perdu toute souplesse dans ses négociations avec les conseils de bandes.

L'un des membres du Comité déclare qu'à son avis, les

utilisation des fonds. Cette mesure abonderait dans le sens de la politique du Ministère qui vise à accroître la responsabilité des chefs envers leurs bandes, et diminuer celle qu'ils ont envers le Ministère. La situation actuelle entraîne, selon eux, le respect de cette politique étant donné que les contributions sont autorisées par le Parlement d'après certains critères établis pour les programmes, alors que les bandes individuelles veulent fonder les critères de dépenses sur les besoins changeants au sein de leur propre communauté.

Au dire des représentants du Ministère, les opinions des vérificateurs sur les états financiers des nombreuses bandes sont assorties de réserve ou de récusation et ce, pour diverses raisons, notamment le recours à des méthodes comptables inadéquates ou l'utilisation non autorisée des fonds. Dans le but d'accroître la capacité des bandes à administrer ces fonds, on a mis sur pied des comités de révision de la vérification afin d'aider les bandes qui se sont mérité des opinions avec réserve, à identifier et à combler toutes les lacunes.

Le sous-vérificateur général Raymond Dubois croit que la solution de ce problème consiste à mieux définir le mandat du Ministère, à assurer une direction ministérielle plus précise et, surtout, à accorder aux bandes le temps requis pour accroître leur capacité de leadership.

Notes de vérification – MAINC

À ce jour, le Comité n'a produit aucun rapport sur cette question.

- Dans les trois années qui ont précédé la création du Programme énergétique national et dans les trois années qui l'ont suivi, combien de puits de pétrole ont été explorés dans le seul but de préserver les droits aux ressources minérales?
- Quels étaient les coûts relatifs des puits de pétrole sur les Terres du Canada avant et après la création du PESF?

Obligation de rendre compte insatisfaisante

Le Comité tenait une audience le 18 décembre pour interroger des représentants du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) sur les notes de vérification de 1984. Représentaient le Bureau, le sous-vérificateur général Raymond Dubois et le directeur principal Larry Ting.

La première note de vérification porte sur la comptabilisation inadéquate des contributions versées à des bandes indiennes. Les représentants du Ministère sont priés d'expliquer pourquoi ils n'avaient pris aucune mesure rectificatrice puisque le vérificateur général avait signalé cette lacune pour la première fois en 1967. Ils ont répondu qu'une présentation avait été faite au Conseil du Trésor afin de remplace les contributions par des subventions et qu'ainsi le Ministère ne serait plus obligé, selon la loi, de rendre compte de son



Energie, Mines et Ressources

Le nouveau Comité des comptes publics, présidé par Aileen Nicholson, a tenu des audiences les 29 novembre et 6 décembre derniers afin d'examiner le chapitre du Rapport de 1983 portant sur le

ministère de l'Energie, des Mines et des Ressources, plus précisément la partie intitulée "Administration des mesures d'encouragement du secteur pétrolier" (AMESP). Le vérificateur général Ken Dye, le sous-vérificateur général Larry Meyers et le vérificateur général adjoint Doug Deeks représentaient le BVC.

Evaluation

Avant de commencer à discuter de l'AMESP, le Comité a demandé aux représentants du Ministère quelles mesures avaient été prises afin de répondre aux recommandations du vérificateur général, à savoir l'absence de systèmes satisfaisants pour évaluer les programmes. Les témoins ont répondu qu'ils avaient un plus grand nombre de ressources et que le Ministère avait maintenu l'évaluation. Lorsqu'on a demandé au vérificateur général s'il était satisfait de ces mesures, celui-ci répondait qu'il ne serait pas en mesure d'évaluer les progrès accomplis avant d'avoir effectué la vérification du suivi, prévue pour 1985.

PESP

Il fut ensuite question du programme d'encouragement du

secteur pétrolier (PESP) et de l'émission *The Fifth Estate* de la CBC intitulée "Drilling for Dollars" qui portait sur le versement d'une subvention en vertu du PESP, suite à une demande frauduleuse du bénéficiaire.

Les représentants du Ministère ont assuré le Comité que cette situation était exceptionnelle comme en témoignent les vérifications effectuées normalement après les paiements. Cependant, lorsque le Comité apprenait que le Ministère accusait un retard de deux ans dans ses vérifications effectuées après les paiements, il n'était pas très rassuré. Le témoin du Ministère déclare que lorsqu'il y a des doutes, les demandes sont vérifiées avant que les subventions ne soient versées. Cela se ferait notamment, lorsque l'auteur de la demande engage des dépenses avec des tiers qu'il connaît, ou que les documents qui accompagnent la demande semblent inappropriés. Les membres du Comité ont trouvé que la décision d'effectuer une vérification préalable au paiement était fondée sur des critères très subjectifs, et ont demandé au témoin pourquoi le ministère ne pourrait pas vérifier systématiquement toutes les demandes avant de verser une subvention. Le témoin a répondu que le PESP était un programme destiné à stimuler l'exploration et que, pour offrir les incitations appropriées aux exploitants, il fallait leur verser des fonds aussitôt que possible.

Réponse par écrit

Lors de l'audience du 6 décembre, le sous-ministre était présent et les questions relatives au PESP cherchaient surtout à savoir si le programme avait atteint les objectifs prévus. La nature même de ces objectifs a fait l'objet d'une discussion; la plupart des questions semblaient vouloir démontrer que le programme avait stimulé l'exploration, mais non la production de pétrole. Le sous-ministre était d'accord, mais il précise que le but du programme n'avait jamais été d'augmenter la production de pétrole, mais bien d'encourager et de faciliter l'exploration canadienne à l'industrie, et de mieux connaître les réserves canadiennes de pétrole. Il a soumis des statistiques qui montraient clairement les progrès réalisés, mais les membres du Comité se sont demandé si ces progrès étaient vraiment attribuables au PESP, ou s'ils étaient simplement la conséquence normale des choses.

Le Comité a demandé à EMR de répondre par écrit à une série de questions sur l'industrie, avant et après la mise en oeuvre du PESP.

- Quels sont les coûts, pour les citoyens canadiens, de l'augmentation de la part canadienne dans l'industrie pétrolière?
- Quel a été le coût des déductions pour épuisement accordées au cours des trois années qui ont précédé la création du Programme énergétique national?



KMD vous parle

Nous nous rendons vite compte, que ce soit dans notre vie personnelle ou au travail, qu'il est beaucoup plus facile de cerner les problèmes que de les régler!

C'est une des choses à laquelle nous devons penser, surtout en ce moment, alors que nous venons de déposer notre Rapport annuel de 1984 à la

Chambre des communes et que nous y consacrons ce numéro d'Opinions.

Il va sans dire que les solutions des problèmes sont difficiles à trouver surtout dans un organisme de la taille et de la complexité de

l'administration fédérale. Pour trouver une solution – que ce soit au

travail ou dans la vie privée – ce qu'il faut avant tout c'est de la bonne

volonté; il faut s'engager avec détermination et persévérance.

Les contribuables canadiens le veulent sûrement, puisqu'ils exigent que

l'argent qu'ils confient au gouvernement soit utilisé à bon escient. De plus

en plus ils veulent en avoir pour leur argent ... ils me le disent dans les

lettres qu'ils me font parvenir ou face à face lors de discussions ou de

programmes de radio et de télévision auxquels je participe depuis la

présentation du Rapport annuel de 1984.

Le message semble avoir été entendu non seulement par les politiciens mais par les bureaucrates eux mêmes. Car les fonctionnaires ne sont-ils pas des contribuables qui déplorent depuis longtemps les retards qu'entraînent la paperasserie et les processus lents du gouvernement? C'est ce qui les empêche de donner un meilleur rendement et de respecter pleinement les principes d'économie et d'efficacité. Leur message devient plus fort et plus clair: "Simplifiez les procédés, disent-ils, donnez-nous une plus grande autonomie, encouragez-nous à économiser plutôt qu'à dépenser".

Ces paroles sont encourageantes, car, même si les problèmes ne se règlent pas aussi vite qu'on le voudrait, tout est possible lorsqu'on a de la bonne volonté, de la détermination et de l'imagination.

Kenneth M. Dye

Kenneth M. Dye, F.C.A.



Opinions est publiée tous les deux mois par la direction des Conseil-
lers en communication du Bureau
du vérificateur général du Canada.



KMD vous parle

De la Colline

Témoignages - sous la loupe

*Le vérificateur général interprète son Rapport
au Comité des comptes publics*

La presse et nous

*Recueil des commentaires des journalistes
francophones sur le Rapport annuel de 1984*

Sur la scène internationale

La FCVI en Colombie

Ça et là

*Promotions récentes
Les héros inconnus
Comité consultatif indépendant*

Quand la carrière plafonne...

Directeur-principal
Desmond Kimmit
Rédacteur français
Janine Denis
Rédacteur anglais
June Rose-Beaty
Adjointe à la production
Sheila Macfarlane
Conseillers à la rédaction
Maurice Cutler Nancy Murphy
Rolande Montsion Pierre Roure
Photographies
Dave Hansen
Lorraine Maheux-Paquet
Traitement des textes
XEROX 8010 STAR
Impression
M.O.M. Printing

ISSN 0822-1014

Nos sincères remerciements à Liz
Dowd, Giséle Wand, Viviane
Audette et Joanne Dicaire du
traitement de la copie, Art Routliffe
et Paul Michaud des Arts
graphiques, à Gerry Desormeaux
pour son aide technique, ainsi que
Paul Gervais, de la gestion du
matériel du Bureau pour leur bonne
collaboration.

BUREAU DU VERIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1985

Swommo!

Opinion

April/May

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1985

Opinion

ME. [-] (OFr. *opinion* - L. *opinio*, -onis, f. *sententia* *opinio* think, believe - see *sententia*)
1. What one expresses: judgement resting on probable insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Der. from *sententia*, *sententia*, or *sententia* - see *sententia*.)
2. What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *major*, etc. ME. - L. (With an and pl.) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. - L. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. - Estimation, or an estimate, of a person or thing. ME. - L. *sententia* *estimation*, *estimation*. (Now only with neg. or such adv. as *great*.) 1497

Opinion

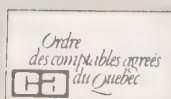
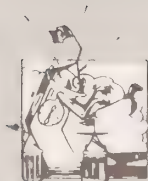
ME. [-] (OFr. *opinion* - L. *opinio*, -onis, f. *sententia* *opinio* think, believe - see *sententia*)
1. What one expresses: judgement resting on probable insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Der. from *sententia*, *sententia*, or *sententia* - see *sententia*.)
2. What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *major*, etc. ME. - L. (With an and pl.) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. - L. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. - Estimation, or an estimate, of a person or thing. ME. - L. *sententia* *estimation*, *estimation*. (Now only with neg. or such adv. as *great*.) 1497

ME. [-] (OFr. *opinion* - L. *opinio*, -onis, f. *sententia* *opinio* think, believe - see *sententia*)
1. What one expresses: judgement resting on probable insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Der. from *sententia*, *sententia*, or *sententia* - see *sententia*.)
2. What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *major*, etc. ME. - L. (With an and pl.) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. - L. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. - Estimation, or an estimate, of a person or thing. ME. - L. *sententia* *estimation*, *estimation*. (Now only with neg. or such adv. as *great*.) 1497

ME. [-] (OFr. *opinion* - L. *opinio*, -onis, f. *sententia* *opinio* think, believe - see *sententia*)

1. What one expresses: judgement resting on probable insufficient for complete demonstration; belief of something as probable or as seeming to one's own mind to be true. (Der. from *sententia*, *sententia*, or *sententia* - see *sententia*.)
2. What is generally thought about something. Often qualified by *common*, *general*, *public*, *major*, etc. ME. - L. (With an and pl.) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgement, a belief, view, notion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = *conviction*.) ME. - L. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him; considered advice 1470. - Estimation, or an estimate, of a person or thing. ME. - L. *sententia* *estimation*, *estimation*. (Now only with neg. or such adv. as *great*.) 1497

Contents



From the Corner Office 1

News from the Hill 2

The PAC reviews Cash Management

What Auditors Need to Know 5

In Auditor General Ken Dye's view, they need to keep up with the times in professional education

Perspectives 11

Home Thoughts ... From Abroad

featuring

In the Limelight and Travelogues

Participation 18

Sporting Life at the OAG

Comings & Goings 20

Rendezvous



Opinion_s is published every second month by the Communications Advisory Group, Office of the Auditor General of Canada.

Principal Desmond Kimmitt

English Editor June Rose-Beaty

Production Assistant Sheila Macfarlane

French Editor Janine Denis

Editorial Advisers
Maurice Cutler Nancy Murphy
Rollande Montsion Pierre Roure

Photos
Dave Hansen
Lorraine Maheux-Paquet

Text Processing XEROX 8010 STAR

Printer M.O.M. Printing

For their great help in producing this issue of *Opinion_s*, our thanks to Liz Dowd and Gisèle Wand; proofreaders, Joan Fisher and Bernice Wood and all the staff of Word Processing; to Art Routliffe and Paul Michaud of Graphics; and to Paul Gervais of Matériel Management: Office of the Auditor General.

ISSN 0822-1014

Vol. 3 No. 2



From the Corner Office

From the time Canada became a nation, there's been a strong tradition of the public and private sectors working together in our economy. Certainly, it's difficult to see how a trans-continental railway could have been built a century ago without the co-operation of government and private enterprise.

In today's Canada, something of this tradition continues in those enterprises that are funded both by government and private sector money. It also continues in those wholly Crown-owned corporations where boards of directors number men and women drawn from the business world and where, in a number of instances, the external auditor is not the Auditor General but a private sector firm of accountants and auditors. Again, we have situations – as with Canada Post Corporation – where my Office and an auditing firm are joint auditors; and last year's changes to the Financial Administration Act (FAA) contemplate a similar arrangement in other Crown corporations. So, where auditing is concerned, the Canadian tradition of an interaction between the public sector and the business world is very much alive.



Since becoming Auditor General – and my own background was as a private sector auditor – I have been concerned to explore ways in which my Office can work together with other auditors. This concern has taken on new urgency with the coming into force of those amendments to the FAA; for it's clear that this introduction of a more comprehensive audit regime owes much to the pioneer experience of this Office in broad scope auditing.

I am determined that the Office of the Auditor General will continue to provide all the assistance and expertise possible to directors and auditors in this new era of Crown corporation accountability. One illustration of this commitment is my Office's recent publication, *Audit Committees in Crown Corporations*, a guidebook that will, I believe, prove helpful to directors and, especially, members of audit committees in Crown corporations.

Over the coming months and years, my Office will be pursuing further initiatives in this area. And, in doing so, we will be making our own modest contribution to an important Canadian tradition.

Kenneth M. Dye, F.C.A.



PAC Hearing

On 22 January, the Public Accounts Committee met to consider 1984 Report **Chapter 4, Cash Management**. Mr. Dye and Wayne Cluskey represented the Office; government officials at the table were the Deputy Minister of Finance, the Acting Comptroller General, and the Deputy Receiver General.

Objectives

Our objectives for the hearings were to respond to the Committee's expressed desire to promote the achievement of savings, by providing direction on those that could be achieved fairly quickly; to emphasize that, while the government might dispute our estimate of potential savings, there was no doubt as to their magnitude; and to emphasize the lack of overall responsibility for the cash management function.

Mr. Dye's opening statement reflected these objectives, identifying close to \$50 million that could be saved in the near future. It would be necessary to conclude the current negotiations with financial institutions on banking service arrangements in order to maximize savings. In addition, it would be helpful if the Committee could determine which central agency is to bear the ultimate responsibility for cash management. It would also help if central agencies would provide more leadership in heightening public servants' awareness of the costs associated

with the time taken to move money through the system.

From the Office's point of view, this hearing was a success. The Committee asked very specific questions and drew specific commitments for improvement from the government witnesses.

Negotiations

Much of the meeting focused on the government's negotiations with banks and other financial institutions. Committee members were unhappy that the negotiations had been going on for three years – the government still unable to name a target date for their conclusion. The Deputy Minister for Finance said that the only way to fix a date would be for Cabinet to impose one and suggested the Committee consider making that recommendation. (He said that putting cheque processing out for tender, as some members favoured, might also require a ministerial directive.)

Members suggested that the government, as the banks' largest customer, was in a position to take a tougher stance in the negotiations. The Deputy Minister said that the size of the government's business was actually a handicap: in keeping with its policy of having cheque-cashing (for government cheques) a service available without charge to all Canadians, the government had spread its business among all financial institutions and thus could not threaten to take its business elsewhere; it also had to be

wary of using its clout because of the importance of government business to the banks.

Some Committee members were incredulous and pressed the government to take a hard-line position. The Deputy Minister said that the Committee's support of that viewpoint would be helpful leverage at the negotiating table.

Testimony showed that the last negotiating meeting had been last spring; the Committee found this delay unacceptable. The Deputy Minister said that the process had been stalled because of the election. However, negotiations were to resume this winter. In the meantime, the Committee asked for a position paper outlining the current status of arrangements between government and financial institutions.

Co-ordination of responsibilities

The witnesses took issue with our observation that responsibilities for cash management need to be better clarified and co-ordinated. The Deputy Minister of Finance said that respective roles were clearly defined in the Financial Administration Act and that the three agencies had made a point of co-ordinating their efforts. However, the government had established a committee that would hire a consultant to undertake a study on whether further clarification and co-ordination were necessary. Committee members objected to this use of funds, saying that the Auditor General had already made



that determination, and that in the private sector, when an auditor makes his report the firm doesn't hire outside consultants to decide if his recommendations are reasonable. However, The Acting Comptroller General responded that an outside consultant would be able to devote full time to the study and would start by asking for the Auditor General's advice.

Questioning established that responsibilities for cash management were not as clearly defined as the witnesses had first indicated. Finance was responsible only for negotiating banking arrangements and for public debt operations. The Acting Comptroller General said that his Office was ultimately responsible for overseeing the functioning of the system but not for its component processes. The Receiver General, he said, was responsible for maintaining the Consolidated Revenue Fund, accounting for deposits and payments and issuing cheques. Collection of payments due the government was the responsibility of the individual departments that had made the transactions. His leverage with those departments was limited to encouragement and assistance rather than authority. He noted that Ministers had asked him to achieve \$40 million in savings in the collection area.

Savings

The Committee then went through the items identified in Mr. Dye's opening statement and Report as

offering opportunities for immediate savings. For each item, they determined who was responsible, and then asked when savings would be achieved. This was a productive line of questioning, putting on the record several specific commitments by officials.

- **Early payments to suppliers.** The Acting Comptroller General had consulted with deputy ministers over the past few months and received commitments to give this matter more attention. It was also to be included in a list of initiatives to be submitted to Ministers, whose approval would add more weight. Therefore, by end of fiscal year 1985-1986, the government should be saving an annual \$22 million in foregone interest from early payments to suppliers. (Since the hearing, DSS has told the Committee they will be implementing a system of direct "due date" deposit for payments over \$1 million.)
- **Clearing large deposits.** Delays in clearing deposits by departments and agencies outside the National Capital Region have cost the government \$2 million a year in lost interest revenue. The Acting Comptroller General said that the Office of the Comptroller General would "be pursuing (this) energetically in the immediate future" to encourage departments to be more

efficient. The Receiver General, however, was responsible to ensure rapid clearance once the money was deposited. The Deputy Receiver General was then asked when the problem would be cleared up, and he said probably by mid-1985.

- **Delays in delivering Bank Settlement Vouchers.** The Acting Comptroller General said that he would intervene with the Deputy Receiver General so that receipted copies of deposits by departments and agencies would be delivered more quickly to the Bank of Canada. This could save \$1 million in lost interest revenue and he said improvement would be achieved within 1985-86.
- **Clearing direct payments.** Using facilities of the financial institutions for electronic funds transfer, The Deputy Receiver General felt that delays in clearing payments made by individuals and businesses through the banks could be eliminated within a year. However, the cost of purchasing the service could offset the saving. This was one of the subjects under negotiation. In June, however, electronic funds transfer will begin on a limited basis (transfer payments to provinces).

Conclusion

One Committee member, Mr. Garneau, suggested having a follow-up hearing once the





negotiations are completed. In the meantime, the Committee has scheduled a meeting on 26 March with the Canadian Bankers' Association, whose president wrote to the Committee asking to discuss the situation from the Association's point of view. The Committee intends to make an early report to the House, and if (as is likely) it asks for the Government to respond to its recommendations within 120 days, a formal reply could be received by June of this year. In July, Wayne Cluskey will review government action to date, with a view to mentioning any progress in Chapter 1 of the 1985 Report.

October Tabling

On 4 March, Miss Nicholson raised the matter of periodic reporting by the Auditor General as the subject of an adjournment debate.

Doug Lewis, Parliamentary Secretary to the President of the Treasury Board replied on behalf of the government. He said that tabling the Report in October (as Mr. Dye had testified he was prepared to do) instead of December would mean that the material would be somewhat more current when the Committee reviewed it. In the meantime, he said that changes should await, and take into

account, any recommendations on Committee work that may be made by the Committee on Reform of the House of Commons. He noted also that the PAC had done some viable work with the report thus far, and that the government's legislative program was heavy with social and economic matters. The subject of the amendment was still open, he said, but to suggest now that the Committee's reviews were "stale dated" might impair their effectiveness.

Mr. Lewis was Chairman of the PAC in June 1984 when the Committee last recommended the amendment. □

What's Our Business?



In the January issue of the CA magazine, Editor Nelson Luscombe, CA picked up the theme of change introduced by Auditor General Kenneth Dye in his November

address. In his editorial, *What's Our Business*, Mr. Luscombe made this comment: "...as members of the CA profession, we are now collectively facing changes that, although they may affect each of us to a greater or lesser degree, nevertheless have a significance far beyond our individual concerns". He agreed with Mr. Dye that "the profession has to have a clear idea of what it wants" – what it wants to be and who it wants to serve.

He then went on to say: "That last observation was echoed loud and clear three weeks later in a very different environment, this time by a focus group on *The Changing Mix in Professional Services*, one of several such groups sponsored by the CICA's ongoing Long-Range Strategic Planning Committee to identify issues of concern in specific subject areas. ...

The group, comprising practice development partners from public accounting firms, quickly came to a consensus that 'the profession needs to be redefined.' ...

"Warned [one participant]: 'As far as I'm concerned, the profession is what the profession does [what the people who practise it do]. And there is no question that our firms, will survive, with or without the profession. If the organized profession does not change, my allegiance may dwindle down to what it is for my alumni association.'"

"One focus group member put it all in a nutshell when he said, 'Our biggest challenge is our own identity crisis! We have to become more forward looking, better managers of our businesses and better marketers of our services. But that isn't possible without first defining who we are and what business or businesses we're in.'"

To which sentiments, Mr. Luscombe added that doing so seemed an excellent idea for new year's resolutions.

[On 9 November 1984, Auditor General Kenneth Dye spoke in Montreal at an important professional symposium. Members of the Ordre des comptables agréés du Québec gathered with members from university faculties to listen to Mr. Dye's views on how professional education should be changing to keep up with the times. We give here an abridged version of his address.]

A changing profession

In a rapidly changing world, what auditors need to know is indeed a most appropriate question to explore, particularly at this gathering. The impact of change, is going to be immense on our profession. The entire accounting profession will change ... in the world, in Canada and in Quebec.

Unfortunately, however, the profession has not yet fully come to grips with change. Most accounting firms are not aware of the impact of the changes that have come or are about to come upon them. Although comprehensive auditing is surely becoming an accepted fact, and way of auditing, most firms don't yet teach its methods or practice.

Forces at work

With the advent of the Auditor General Act in 1977, however, some of the major firms became aware of change and got involved. But since then the world has changed even more dramatically with the recent passage of Bill C-24 which strengthens the accountability of Crown corporations. With this, came the coincidental publication of a booklet from the Canadian

Comprehensive Auditing Foundation on municipal auditing, "Value For Money Auditing in Municipalities". And as far as this province (Québec) is concerned, there is the new Bill revising the role and responsibilities of the Auditor General of Québec. So, there are now three major forces at work in Québec which will change the accounting profession significantly. Is the profession ready? In my opinion, not as ready as it should be.

At a recent meeting in Ottawa, held under the auspices of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, we examined some of these issues. It was obvious that the firms are all waiting to see what my Office does. Only two firms were ready at that time to take training initiatives. The rest of them had not committed sufficient resources and, as a result, may not be able to undertake effectively the responsibilities that are suddenly thrust upon them.

Three to get ready...

In the midst of great change, the profession's readiness must be prepared for in our schools and universities. There we must develop the kind of people ready and able to assume these new responsibilities. How will they differ from these we already know?

You are all familiar with the evolution of auditing and accounting in Canada. Over the years, we have produced a

handbook, law that supports the handbook, documented criteria, a lot of experience, and an understanding by the public of what we do in terms of attest work. But in compliance work, the same understanding does not exist. People have not been accustomed to seeing opinions of compliance in the private sector; it is mainly a factor in public sector work and that likely will not change.

On the value-for-money scene, however, things are very different. In the evolution of value-for-money audit, there is a lot of Canadian experience both federally and provincially. The biggest change has been Bill C-24 which creates the special examination for Crown corporations. That will be the spark plug for more training and the recognition that the auditing profession is really changing.

C-24 and the bill relating to Quebec's Auditor General contain some important creative words, such as "special examination" in C-24. These words place the responsibility on the auditors to give an opinion on whether or not management has given "due regard to economy, efficiency and effectiveness". Those are very powerful words. They provide an impetus to building a new market for the profession. So firms looking for students will have to look for different types of skills and abilities in their students - skills in logic, measurement, management, evaluation and communications among them. ▷

Today, I'd like to explore with you the knowledge requirements for comprehensive auditors and look at some new directions for professional practices resulting from the introduction of comprehensive auditing.

Exploring new directions

Let's look first at the definition of Comprehensive Auditing. A comprehensive audit is an examination that provides an objective and constructive assessment of the extent to which

- financial, human and physical resources are managed with due regard to economy, efficiency and effectiveness, and
- accountability relationships are reasonably served.

The comprehensive audit examines both financial and management controls, including information systems and reporting practices, and recommends improvements where appropriate.

Some people may consider that the practice of comprehensive auditing is still a young discipline. Nevertheless, an ever-wider range of organizations in the public sector are commissioning comprehensive audits. There is also reason to expect that comprehensive auditing will be provided for more and more in the mandates of external, legislative and internal auditors. So increasingly, as acceptance of comprehensive auditing grows,

decision-makers and external, legislative and internal auditors have begun to document the areas of knowledge required by those conducting such audits.

My Office, because of its experience in comprehensive audits, has been developing such documentation, and incorporating it into our program of professional development. And of course, considerable work has also been commissioned by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation which is now developing new courses in both sectoral and functional aspects of comprehensive auditing.

In March of last year, the Foundation asked a group of comprehensive audit practitioners to consider the Foundation's emerging professional development program.

A guide to knowledge

The question posed by that group was quite simply: "**What should an individual know, to call himself or herself a comprehensive auditor?**" The answer, in part, is the Foundation's publication: "Knowledge requirements for Comprehensive Auditing, a Practitioner's Guide."

This Guide is a first step, disseminating a body of knowledge which flows from more than 800,000 hours of actual practice by senior audit professionals in comprehensive auditing at the

federal, provincial and municipal levels of government, (as well as in a small number of hospitals and other public sector organizations). The guide will be, a valuable source of information for those on comprehensive audit teams who are planning to assume more senior responsibilities for such audits. I want to summarize for you some of its key points on knowledge requirements.

Since comprehensive auditing requires extensive knowledge of various professional disciplines, management techniques, programs and business and audit techniques, so practitioners and potential practitioners will want to become familiar with the levels of knowledge that are likely to be helpful. But comprehensive auditing is not a subject to be mastered solely by academic knowledge. Practitioners will, in most cases, already possess professional or graduate qualifications and two or more years of experience in an investigative, analytical, research, management consulting or audit capacity.

New skills needed

The challenge facing comprehensive auditors is to further their skills through both on-the-job and academically oriented professional development, so that they can meet in their work the requirements of comprehensive auditing. Its broad scope usually calls for audit personnel with a

variety of skills and disciplines. The particular blend of skills required in any one comprehensive audit team will, of course, vary with the nature of the programs, activities and issues to be audited. But people who lead comprehensive audit teams must have an understanding of a wide range of management practices and a sensitivity to their practical application in specific circumstances. They must be able to use, but not be dominated by, the technical and specialist skills of members of their team. Above all, they must be able to create and foster the understanding and co-operation of management throughout the entire process. This means auditors must have good inter-personal skills.

So we must ask: *Does your training plan include good inter-personal skills? Do you have courses which develop the sensitivity of professionals to their clients?*

A test of readiness

Practitioners of comprehensive audits should possess some basic levels of knowledge to allow them to make informed judgements about their audits. Here are three aspects of that knowledge suggested in the CCAF guide and the questions to test the readiness of your own organization.

- First, the importance of the subject area to the audit assignment. Without a basic grasp of the subject concepts, a practitioner may not devote

sufficient resources to that area. For example, without a basic understanding of human resource management, inefficiencies in an organization's use of staff may not be recognized as warranting investigation. Awareness of organizational styles and group dynamics is necessary.

Does your curriculum call for in-depth knowledge of organizational design and communication links?

- Second, the need for alternative sources of reliable, specialized advice or staff support. Practitioners must know enough about a subject to recognize when they are not qualified to deal effectively with the issues. The practitioner must be aware of available sources of expertise to meet this need. To define appropriate disciplines and co-ordinate their use, practitioners will need skills for project management.

Does your plan include these project management skills?

- And third, a need to manage and assess the quality of the work of any specialized advisers or support staff. Practitioners must define the objectives and terms of reference of the specialist's work. They must be able to control and interpret that work in the context of the overall audit and report the specialist's findings to

management. To do this, comprehensive auditors need evaluation and logic skills. And to report clearly and persuasively, they need an excellent command of language.

Are logic and communications skills on your list?

Those are the minimum levels of knowledge set out in the CCAF Guide that our experience suggests are reasonable. But to complete an assignment efficiently, practitioners may need to have, develop, or have access to, a higher level of knowledge. Such a preferred level of knowledge would help them

- make more effective use of specialists
- gather and analyse the appropriate evidence, at the least cost
- establish more effective communication with the client and with experienced technicians, professionals and other personnel
- make more informed judgements about the relative advantages and limitations of available comprehensive audit techniques and approaches in specialized areas.

Different needs

And what will be the new directions for professional practices resulting▷

from the introduction of comprehensive auditing? The new directions will be the interdisciplinary nature of professional practice. And there will be different needs – a need to move from strictly quantitative reporting to written opinions, a move from numbers to words; a need for more sensitivity in reports so that those reports will reflect more meaningfully on the people they audit; a need for people who understand the implications of what they say.

In the past, auditors have not put a lot of thought into the implications of their report because they knew few people would read the report. Most people don't. They simply look at its form, to see if there is one and to see if there are any qualifications. They seldom read the words. Now people will have to read what the auditor says and the auditors will have to be very careful of the words they use.

Another new direction will be in the relationship between the client and the enterprise audited – it's going to be clearer. The client is the shareholder. But the reality of auditing in the Canadian context is that the people you deal with are the top people in management. I think the changes in auditing will create a greater awareness of who the client is.

Auditors of tomorrow

The auditors of tomorrow – those now attending university – are going to be involved in these new

directions very soon. For some time now, I've been trying to get a message across to the profession. But I don't always succeed. Earlier this year, I addressed the CICA Board of Governors. I told them they were continuing to make buggy whips in an era of space travel. In other words, they're continuing to produce attest auditors, which is fine, as far as it goes ... but it isn't far enough.

The market place has changed, the law is changing but the firms aren't changing. I think they're going to be ill-equipped to meet the needs of the market place and to fulfil their responsibilities in the future unless they recognize what's happened. And what's happened is significant. The changes will put great pressures upon them.

At the same time, we also have to send a message to people in the universities on the need for better education in management, finance, and marketing – subjects other than accounting and auditing. As I have said, I don't think the accounting profession understands what's happening to it. I'm certain that the people coming out of the schools are not prepared for what's facing them. The question is how do you develop an intelligent auditor, not just a technician.

My view is that you hire the brightest people, whatever their discipline and make auditors out of them. Now it would be very nice if they all had some economics or mathematics specialization, or

commerce-related subjects. But I'd just as soon have the brightest engineer and make him an auditor than have a dull commerce graduate. And I think there's room in our organization to train people who are not necessarily commerce graduates.

We badly need people with management expertise since so much of our work is auditing management. Unfortunately, not too many chartered accountants are well versed in management skills. It's not something that most commerce graduates have in their backgrounds. They might have had a little theory once at an introductory level; they might have had the rudiments of interpersonal skills, but not in depth. They haven't got the full understanding and experience of what it takes to manage.

The accountant or auditor of tomorrow will also need good knowledge of the public sector. Learning to audit in this sector is a fascinating and challenging experience. For example, learning how health services operate, or how a finance department or an engineering or public works department, a recreational department works. Then there are the school districts, the universities, colleges and hospitals – all quite different from business activity.

A move to words

I re-emphasize that one aspect of all this involves a move from numbers to words. What's involved is basic

language and communication – to be able to say what it is you know. Reporting skills, presentation skills, they're all linked. Communicating what we've found out is one of the toughest parts of work in my own office.

Every time a young person comes to me and asks, "I'd like to be a chartered accountant, sir. What do I have to do?" I say: "Go and take English (or French). Take everything you can in order to learn how to learn". I would say that most of our recruits should be from commerce, because that's basic. But there's lots of room in my mind, say, for the engineer who has a flair with words, or who knows how to measure efficiency. You have to have a mechanism for getting these young people from various disciplines into accounting and auditing. One way would be through a program to move people from non-accounting or non-business streams into commerce and business-related areas.

Sharing our views

One of the big problems in training accountants and auditors is time. Chartered accountancy firms would naturally like to pick up candidates who don't have to spend all their time studying. They want someone whose objective is to serve clients as opposed to being in the office with the sole objective of passing the uniform final examination a couple of years away. It's sometimes an expensive proposition to have students around. They may not, for

example, want to go out of town because they have to study; and they do have to study a lot. We have to get the more senior university people involved in understanding the nature of this kind of problems. We must bring the university and the profession together to exchange views as we're doing today.

In 1969 when I was chairman of the Western Provinces Course of Instruction, for the first time we invited the Deans of all the business schools in western Canada and asked them to bring a few of their faculty, according to the size of their staff, up to the Banff School of Fine Arts. We had outstanding speakers from the best schools in the country. It was an excellent opportunity for the academics to meet the practitioners. It was a good opportunity for the professors to share interests and understanding about what it takes to educate a young accountant. It was good for the firms too.

At Simon Fraser, professors were encouraged to go downtown to meet people in practice. Now they have a cooperative program. Quebec would benefit perhaps from a similar program – some kind of discussion between the universities and those people in the practice who are aware of the problems.

And now... some specifics

Accountancy firms must also be prepared to re-examine the list of

subject requirements. At present these include such general knowledge areas as sociology, marketing, mathematics, economics, human behaviour, personnel management, labour relations, and law. Fair enough. Subjects that should be examined in depth by a future CA include finance, management, computers, accounting and financial reporting. Again, fair enough. But there's nothing in there about communication. What is missing is an understanding of the communications skills that enable a person not only to write well but to speak well – to be persuasive, to boil issues down to their essence and say them clearly.

In terms of needs, I would rank communications skills at the top. Certainly, in terms of the future of the accounting or auditing professions, the most vital needs will be the ability to communicate findings. Not the ability to rubber-stamp, using a typical CICA audit opinion, using words out of the handbook, three paragraphs, snap and it's done'. They're going to have to be able to set out their facts and persuade the reader that their findings make sense. So I think courses in debate, in literature, in grammar, in language and in logic are absolutely necessary for auditors.

It's vital, because what will happen in time is that we are going to see value-for-money opinions given in a short form, similar to the attest opinion. But the backup to the

opinion will be a well-drafted management letter which will have to be the persuasive chapter that we know today. We might have, for example, an opinion that a municipality is well-managed, something that says in effect: "Councillors of the municipality, you can have reasonable assurance that your fire department functions adequately and meets the standards that are expected of it".

What skills and qualities will be required by professionals to carry out comprehensive auditing? Well, broader skills than just the narrow accounting and auditing skills. But that's not a bad basis for a person to have as long as that person has a thoughtful, inquiring mind and a logical approach.

Accountants also need to learn how to plan. Business planning and project management are necessary in bringing in an audit on time. Another essential management skill is the management of human resources. Here CAs have very little experience in learning how to organize and motivate people and evaluate their activities.

Perhaps comprehensive audit concepts themselves could become part of a university course. Evaluation could be a new area of study. And microcomputer skills. Students should also be able to understand and use a word processor. A knowledge of basic programs and of spreadsheets is necessary.

Where we're headed

We have a lot to do – both in the universities and in the firms – and also in the professional bodies such as the Order and the other provincial and national institutes. We have to ensure that university programs meet the needs of the profession. But first the profession has to have a clear idea of what it wants and where it's going.

Above all else, we have to know whether we are attracting the best minds to accounting and are we educating those minds as they should be educated? The answer to those questions might involve a whole change of attitude towards

the way we look at accounting education.

We will need more professionally-oriented accounting professors and a closer contact between university teachers and practitioners. We must put the emphasis on the quality of education and not view it merely as the means for passing professional examinations.

A new market is being created. The marketplace is going to drive the demand for a change in training auditors. The world has changed and we must too. The age of buggy-whips is past. □





Home thoughts

Perspectives

In the Limelight

Writers ...

A current issue of *Optimum*, a well known Canadian government journal published by the Bureau of Management Consulting, will take as its theme – program evaluation.

It will feature many of the papers presented in May 1984 at the annual meeting of the Canadian Evaluation Society. Among those to be published is a paper jointly written by four OAG members: Nancy Soper, Kathleen Petersen, Rona Shaffron and Neil Maxwell.

The title of the paper is "Facilitating Use: the Canadian Experience." It presents findings from the 1983 government-wide OAG audit of program evaluations to illustrate key ways of facilitating the use of evaluation activities and the types of use that have resulted from the evaluation process itself. "It demonstrates that steps can be taken during all stages of the evaluation process to enhance the probability that evaluations will be used". For example, "credibility (of the evaluation) is very closely attached to the quality of a report. The failure to present the findings of an evaluation in a clear and balanced report can go a long way to discrediting an otherwise good evaluation."

In a letter congratulating the authors, Principal Hugh McRoberts spoke of the paper's "innovative and creative perspective" and its

"important contributions to the growing literature on evaluation and its use."

Publication in such a distinguished journal as *Optimum* is indeed a mark of professional excellence. Congratulations to the quartet! Look for *Optimum*, Vol. 15, No. 4 at the end of March.

Speakers ...

And at a luncheon seminar, given on February 14 by the Faculty of Administration, University of Ottawa, the OAG's Bob Chen was guest speaker. His subject was a personal view of modernization in China. His insights come from two sources: his background – he was born and educated in Taiwan – and his recent participation in a CIDA project definition mission on audit training in China. The eight weeks spent there in late 1984 gave him an opportunity to see and experience China's giant leap into the twentieth century. Bob's fluency in Madarin Chinese led him into all kinds of interesting conversations with taxi drivers, hotel managers, shop owners, factory workers, Chinese students and Canadian teachers.

From these, Bob drew his many personal observations and related them to the theory and practice of public administration – the subject of prime interest to his audience. Their interest, in the appreciative words of Professor Natalie Lam was shown in "an excellent turnout", "the high energy level of those

attending" and "the many favourable comments" that followed.

Why not a repeat performance at the OAG, Bob?

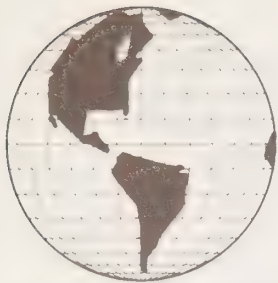


* * *

On January 17, OAG Principal Henry de Souza and James Harvey, Manager of Internal Audit at EDC, spoke at a dinner meeting of the Ottawa Chapter of the Institute of Internal Auditors. Their topic was the implementation of Bill C-24 and their focus was reliance on internal audit during special examinations. Mr. de Souza reviewed the provisions of the Act that related to the internal audit function and the practical aspects of the reliance relationship from the perspective of the external special examiner.

James Harvey looked at the reliance relationship from the perspective of internal audit. He stressed that based on the EDC experience good communications and an open dialogue between the internal and external auditors were important elements of success.

Mr. Harvey also stressed the important role to be played by internal audit in assisting their clients in establishing criteria, or standards, for measuring economy and efficiency.



Speakers (continued)

In mid-March Ted Bonder addressed the MBA class at York University, Toronto on the work of the Office. The class comprised mainly post-graduate students from various disciplines who were pursuing a curriculum on not-for-profit organizations. Using a delivery method which combined a slide presentation with open discussion, Ted was able to foster an interchange of ideas and questions which enhanced the understanding of our work. Included in topics of discussion were the OAG mandate, the audit process and audit results. Ted's informative and lively presentation stimulated considerable interest in the work of our Office, including many questions on our entrance requirements.

CICA
ICCA

Recognizing realities

The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) announced in December 1984 that it will be developing generally accepted standards for comprehensive audits. In so doing, the CICA recognizes, among other realities, "that comprehensive auditing, particularly value-for-money, may involve a variety of skills beyond those offered by chartered accountants..."

...and Broadcasters

Representing the Ottawa Chartered Accountants' Association, Henry de Souza was recently "on camera" with a panel of guests. Appearing on the Ottawa and Skyline Cable Television networks, they discussed various aspects of "A Career as a Chartered Accountant". Giving the private-sector viewpoint were Jeff Coleman and Jill Comm, while Dan Ebbinghaus spoke for the OAG along with Henry who also acted as moderator. Help in preparing the script and arranging the taping came from John Rossetti of our Office.

The half-hour program was of particular interest to secondary school students and their counsellors. Judging from the many complimentary telephone calls and notes received, many of them had been watching and were very impressed.

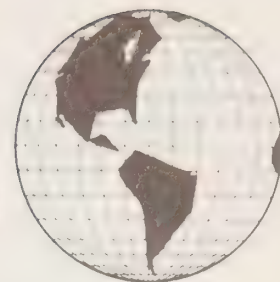
David Hackett has also been before the cameras for the Institute of Chartered Accountants of Ontario in their program series *Money in the Bank* taped in Toronto in early February.

David's interview in the first part of the program was based on a script he wrote on invitation from the ICAO to develop some ideas on retirement planning. From this script two articles were developed by the Institute's special media projects team for the *Moneycare* and *Dollar Sense* columns appearing regularly in daily and weekly newspapers.

"Retirement Plans" should be appearing this spring on Skyline and Ottawa Cable channels. And if you can't wait until then to get some hot tips on how to plan your retirement, you can borrow the 30-minute videotape (provided for the Office by the ICAO) from David Hansen, Audio-visual Group. ☐



On camera - CAs discuss their careers



CCAF Fellows' Travelogues

[Following in the footsteps of their Fellow predecessors, our current group of ten CCAF Fellows is carrying on the tradition of excellent noon-hour presentations on their home countries. The first five travelogues from February to mid-March were on Mexico, Nigeria, Kenya, Korea, Trinidad and Tobago. So popular have the presentations become that standing room only is often the order of the day.]

Mexico

Carlos Medina and Severino Piña opened our 1985 series of Fellows' Travelogues on February 5 with a fine joint presentation on their home country, the Republic of Mexico or more officially in Spanish, "Estados Unidos Mexicanos". The day was an appropriate one for their presentation since it was the anniversary of an important event in the history of modern Mexico: the adoption in 1917 of their constitution. In concert, Carlos and Seve sang the praises of their country and gave us, as well, a quick and succinct refresher on the basic facts of Mexico's size, location, geography, history, government, population, language and economy.

Among the salient facts: Mexico is the third largest country in Latin America. Its geographical size is about one quarter that of Canada but with a population of 75 million, three times that of Canada. The years since the Mexican Revolution in 1910 have seen the country's economic rise. And in the last decade, discovery of rich oil

resources have made it the fourth largest world exporter of oil.

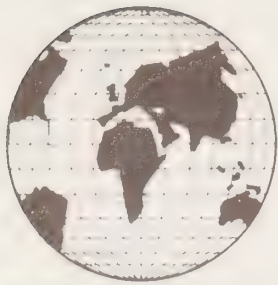
To compress over 3,000 years of history and culture into 60 minutes is a difficult task but Carlos and Seve did this admirably through their choice of an excellent film, *Sentinels of Silence*. Winner of an Academy Award, the film gave a sense of the mystery and grandeur surrounding Mexico's great ancient pyramids and other monuments whose origins go back centuries to pre-Christian times. These fantastic archaeological sites – such as Monte Alban, Tulum and Palenque – abound in every region of Mexico, radiating outward from Teotihuacan, near Mexico City. They represent the history of various cultures – Aztec, Mayan, Toltec – and their splendour has made them, along with Mexico's famed beach resorts, a prime tourist attraction. In the film, however, they stood alone – solitary giants, viewed from the air, the silence broken only by the sonorous narration of Orson Welles, compelling us to feel their mystery and to ask how they came to be and why they were abandoned. But no clues exist other than those locked with the ages into the mute carvings and hieroglyphics.

In the question period following the film, Carlos and Seve gave us an insight into the work of their Audit Office. In existence since 1824, the Office of the Contador Mayor is part of the legislative branch of government and reports to the Camara de Diputados (Chamber of

Representatives). The 160th anniversary of the Office was marked in 1984 with many celebrations and events including the issue of a commemorative postage stamp. In this long history, an important step was the passing of the Ley Orgánica in 1978, providing the mandate for the operation and organization of the office. Although the structure of the office is somewhat different from ours, the work is much the same except that comprehensive auditing is not yet established.

With its many attractions, Mexico is high on the list of Canadian tourists – some 400,000 a year journey south to enjoy its beauty and culture. So Carlos and Seve closed with a gentle reminder to their Ottawa audience that Mexico City is only as far away as Vancouver and with a warm invitation to share their sunshine. □





Nigeria

Resplendent in traditional white robes, beautifully embroidered and in his red chief's cap, Vincent Azie made a dramatic entrance to begin his presentation on Nigeria. To complement the talk given by fellow countryman Abedayo Thomas last year, Vincent chose an innovative and interesting approach to give us a commentary on recent life in Nigeria. Set aside were the customary idyllic travel scenes. Instead, Vincent showed us a thought-provoking film, *Nigeria: A Squandering of Riches*, produced and narrated by Onyeka Onwenu – a Nigerian journalist and musician. Part of a BBC Third Eye Series, the documentary was filmed largely in 1983 during the last months of civilian rule and later updated to include a comment on the military take-over of early 1984.

The title of the film refers to the huge revenues Nigeria has gained from oil, one of its great natural resources that has made it the world's seventh largest exporter. As Vincent put it, the film deals with accountability and asks the question, "What has happened to that oil money?" It also asks what the prospects of the new military government are for better management of the country's economy and for eliminating corruption and graft – problems that, according to the film, have grown in the last decade.

It also makes the point that much of the new money, whether from oil or

other enterprises, has ended up in the hands of an affluent elite. Paradoxically, the oil industry has not truly benefited the people and regions of the country where it has been discovered but has instead polluted the rivers, destroyed the land and disturbed a traditional way of life. Highways are built; health centres are needed.

The film was a series of snapshots of Nigerian life and a montage of interviews with people from all walks of life – businessmen, bankers, market vendors in the big city of Lagos (described by the narrator as "expensive and uncomfortable") to elders and farmers in small villages. There in the cherished life of the village, family ties and obligations are still held sacred but are becoming increasingly difficult to meet in a modern cash economy and in urban situations. Yet, despite difficult times, Nigerians can laugh at themselves as the film amusingly shows in the PET Theatre's satirical scenes of business and family life – where money makes the world go around.

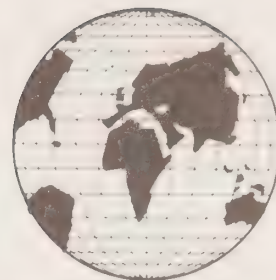
One of the most eloquent spokesmen in the film was Nigeria's foremost writer, Chinua Achebe. Whatever his subject – from the failure of the green revolution (a return to the land) or the future under the new military government – his love of country and its people shone through. He spoke of Nigerians as a practical people who have an excellent human rights record and who enjoy



freedom of speech as this forthright film ably demonstrates. They also love their country deeply and must, according to Achebe, continue to hope and work for democratic change. The film ended on a note of hope to the strains of Onyeka Onwenu's love song for her country, "Show me the way".

The question period after the film was not nearly long enough for us to put all the questions we wanted to Vincent. He did, however, have time to tell us that the organization and work of the Nigeria Federal Audit Department is very similar to that of our Office, both taking their origins from the British system. About 1,000 people make up its staff, about 600 in the head office and about 20 in each of the FAD's state branch offices.

We left deeply impressed and better informed from his stimulating presentation. □



Kenya

To cure us of our February doldrums, Rachel Lumbasyo took us on an enticing safari to her homeland, Kenya. And as a feast for our eyes, she too wore traditional dress, a long elegant gown of East African "vitenga" cloth in soft hues of lavender.

First came the facts and then the film. Rachel placed her country for us on the equator in the heart of East Africa. And outlined on the map the five main regions that make up Kenya's territory of 583,000 square kilometres from Lake Victoria to the Indian Ocean. Historically, three main races, Bantu, Nilotes and Cushites have contributed over centuries to its present people made up of more than 70 tribes. Among them, Swahili is used and encouraged as a common language. With a population rate increase of 3.9% – the highest in the world – its present population of 19 million threatens to double by the year 2000.

Kenya's economy is mixed. Its highest exports are coffee, tea and refined petroleum while among its imports are crude petroleum, machinery and tourists! They come in waves of all nationalities to see one of Kenya's greatest natural resources – its wildlife.

So in a film called *Jambo Kenya*, it was all aboard the zebra-striped safari buses for a tour of Kenya's fabulous game parks from Tsavo to Maasai Mara. There in the first-

class comfort of your lodge, whether it's Tree Tops or Kilaguni, you can enjoy a "sundowner" on the baraza and watch a variety of animals – elephant, gazelle, lion and wildebeeste – come for their own sundowners to their favourite watering holes.

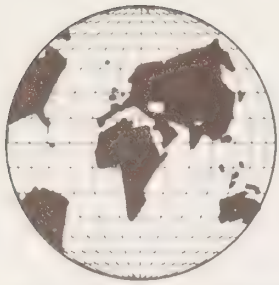
The film also took us on a visit to the beautiful beaches of the Mombasa coast and gave us a chance to explore the modern metropolis of Nairobi with its many attractions. One of the foremost is the National Museum, for many years the home base of archaeologist Dr. Louis Leakey and his wife Mary in their search for the origins of man in East Africa, now considered "the cradle of civilization". Their work is now being carried on by their son, Dr. Richard Leakey.

As well as showing us the many pleasurable attractions of Kenya, Rachel spoke of business, including the government system of one party – KANU, the Kenyan African National Union.

She also outlined the organization of the Office of the Comptroller and Auditor General of Kenya who is appointed by the President. The Office is responsible for the audit of central government, statutory boards and local authorities. Although comprehensive auditing is not yet practised, introductory seminars have been given and long-range training plans are underway.

We came away from Rachel's presentation ready to exchange our Canadian snows for the "equatorial snows" of Mount Kenya and Mount Kilimanjaro. Haya safari! ☐





Korea

"Where Asia begins and never ends" is an appropriate description of Korea, the home country of Hae Ik Chang. Not only is it in the heart of Asia between China and Japan but its people – over centuries of history – have become a blend of Asian races. Chang opened his presentation with some general remarks, then took us on a tour of Seoul, the capital city, and finished with an excellent film on the preparations being made for the 24th Olympiad in 1988.

Some general facts first. The population of South Korea is dense – 40,000,000 in 99,000 square kilometres, an area smaller than Newfoundland. Its history and language go back 5,000 years to 2333 BC when its national founding day was on October 3 – a holiday still observed. The name Korea means an "ultimate beauty" and its national flower, the Rose of Sharon, represents strength and everlasting prosperity.

The history of the Korean auditing also goes back a long way in history – some 1,500 years. The present office of about 640 people is known as the Board of Audit and Inspection. Its Chairman is recommended and appointed by the President with the approval of the National Assembly and the Board reports annually to both President and Assembly. The Board's responsibilities are very broad. The audit function includes confirming the "closing" accounts of government (state) departments,



local governments and governmental corporations. As well as the audit function, the Board has an inspection or investigative function and also acts as a kind of ombudsman in receiving special complaints against government. Some early efforts in comprehensive auditing were begun in 1972, then, after a lapse of several years, started again in 1981 with new direction and methods.

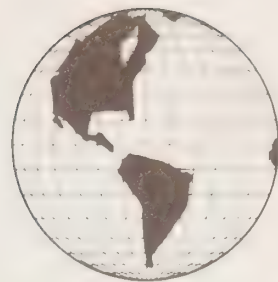
Seoul has been the capital city for 600 years and in the film, *City on the Move*, we saw a blend of its history and modern development. Seoul is a very modern sophisticated city but within its hustle and bustle are ancient turreted palaces and gardens, islands of peace and tranquillity where we can "walk back in time".

The film on the preparations for the 24th Olympiad to open in Seoul in September 1988 was a special treat. Preparations began in 1981 with the establishment of the Organizing Committee and are now in full swing. Under construction is the National Sports Complex – a modern architectural marvel,

comprising several stadia, aquatic and other athletic centres. The self-contained Olympic village will be home to 13,000 athletes.

Although Seoul will be the centre of the main events – radiating outward for 15 km – other cities will host such activities as football, tennis, judo – and yachting on the coast at Pusan. And since one day's travel will take visitors to most parts of the country, they will have no difficulty in attending the events of their favorite sports. Hospitality and cultural campaigns are being run as well as intensive courses in translation and interpretation and English language classes – all part of the effort by Koreans to make their visitors feel at home.

We were impressed by the tremendous organization, the figures and numbers involved, the communications coverage that will involve 10,000 people in the broadcast and press centres and the role of the main computer centre in keeping it all under control. And we lost our hearts to Hodori, the cheeky little tiger who's the mascot of the games. Harmony and Progress is the motto – harmony among all peoples of the world and progress for the prosperity of mankind. The emblem, taken from a traditional Korean motif "Sam T'seguk" symbolizes the harmony of Man, Heaven and Earth with the universe. And if Chang's excellent organization of his presentation is representative of a national trait, the 24th Olympiad can be none other than a splendid success.



Trinidad and Tobago

Trinidad and Tobago are the personal islands in the sun of Naomi Inniss-Estrado – islands which she shared with us in her noon-hour travelogue. Slightly off the beaten tourist track, they are the southernmost islands of the Caribbean, sitting in an emerald ocean just off the coast of Venezuela. Their location provides an almost perfect tropical climate, long days of sunshine moderated by the fresh cooling breezes of the prevailing trade winds.



Trinidad is the larger of the two islands, more oriented towards business and industry than is tiny Tobago, just 20 sea miles away. Its 116 square miles (only about 40 miles long by 30 miles wide) constitute a Robinson Crusoe paradise but Naomi hastened to assure us that the residents don't fall off the edge.

Since the first sighting of these lush islands by Columbus, they have come under a variety of national

influences. As a result, the racial mix of its people, numbering 1.3 million, combines African, East Indian, British, Spanish, Portuguese, French and Chinese.

As Naomi puts it, the beautiful array of its people – being six of one and half a dozen of the other – precludes any possibility of race riots! The main religions – Christianity, Hinduism and Islam – come from this mix and the religious feasts of all three are celebrated as national holidays. English emerged as the principal language in both standard and Trinidadian forms. And up country, a patois blending French and Spanish is spoken.

Independence came in 1962 after two centuries of British influence, and in 1976, the islands became a republic, following the Westminster parliamentary model rather than the American. An important recent date in its history was January 1, 1985: the election of Trinidad and Tobago to a seat in the United Nation Security Council. The capabilities of women are not overlooked in the island republic: five women are cabinet ministers and in the Audit Office, three are Assistant Auditors General.

The Audit Office has a staff of 180 to be doubled in the near future with the increasing importance of comprehensive auditing. New initiatives are taking place in auditor training and in the planning stage of comprehensive audits.

The film that Naomi showed us provided an interesting overview of the islands. Although it certainly presented the scenic attractions of beautiful mountains and beaches, exotic birds and flowers, it also showed us how the republic, a partner in the Caribbean Common Market, is holding its economic own in the 1980s. Production and export of oil, natural gas and pitch are certainly helping do this. Public utilities are being updated, sea ports and harbours redeveloped, housing projects started and new secondary schools built, including special rehabilitation centres for crippled children. And to promote its tourist attractions, historic monuments are being protected and preserved, hotels by the sea are springing up.

Oil has made still another contribution – a cultural one – to the islands. From the empty drums are fashioned the many-toned instruments or "pans" of the famous steel bands, native to the islands. And at Carnival time, their calypso rhythms ring all over the islands in an exuberant outpouring of music, song and gaiety.

All in all, it appears that the Republic of Trinidad and Tobago is fulfilling its motto: "Together we aspire, together we achieve". □





Participation

Bowling Tournament

On January 26, ten teams of bowlers from the Administrative Services Branch held their first 5-pin bowling tournament at Preston Lanes. A lively tournament was followed by an equally lively party at which the following prizes were presented.

For the men's high triple, the winner was Gary Laviolette with a score of 709; for the ladies' high triple, Josée Boudreault with 637. For the men's high single, the winner was Ken Moore with a score of 308; and for the ladies high single, it was Christine Latouche with 236.



"Well, they got the shape about right!"

The highlight of the evening was the presentation to Deputy Auditor General, Ron Warne of a bowling pin with a curiously familiar likeness. Appropriately entitled the "King Pin", it was autographed by more than 120 employees of his Branch.

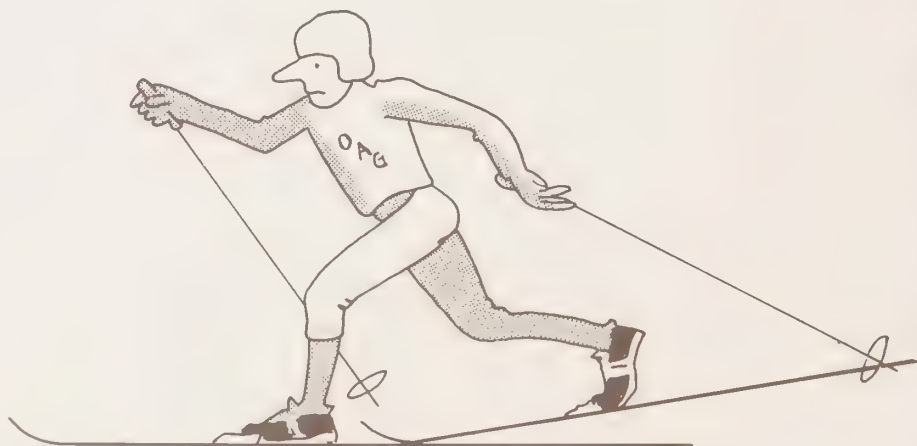
Special thanks go to Gary Laviolette who organized the event and supplied the music and to Paul Michaud who devoted many hours of his free time to the design of the "King Pin" trophy. □

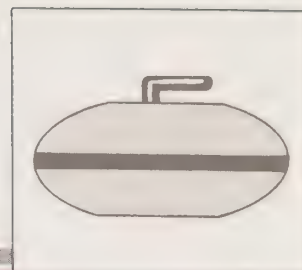


Canadian Ski Marathon

Among over 2,700 participants who entered the Canadian cross-country ski marathon – part of Winterlude activities – were two OAG staff members, Ted McNamara and Ernie Clark. The route of the 2-day event on February 9-10 was from Lachute, Québec to Ottawa over 100 miles of difficult terrain in bitter cold weather. The gruelling 10-hour days on skis began in the early morning at 6 o'clock and lasted until late afternoon. The average pace was five mph with timed check points to reach on schedule. Both Ted and Ernie completed the course, crossing the finishing line in Hull. And for his stalwart efforts, Ernie was awarded a bronze medal. Well done, both!

Canadä





Winners of the Kenneth Dye trophy

*Winners of the Ottawa CA Association -
Thorne Riddell & Co. trophy:
I.K. Prokaska, E. Dickson, D. Young,
K.M. Dye*



*Winners of the Roger Durand "B"
level challenge trophy*

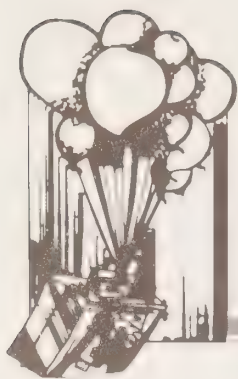


Winners of the Marcel Ferland trophy



*Winners of the Roger Durand "A" level
challenge trophy*





Comings & Goings

OAG Staff Association

In January, the Staff Association held a general meeting to review the past year's activities and to elect the 1985-86 executive.

Your new representatives are:

Barbara Taylor
Eileen Karam Floor 9

Rick Hughes
Laurent Lupien Floor 10
Phil Dresch

Claude Brunette Floor 11

Since then, the Executive Committee has met and planned a calendar of events for 1985. April will feature Hockey Night with Saturday, April 13 as a possible date. June will see our popular annual Baseball and Family Day. July 17 is the date set for the annual Golf Day at the Poplar Grove Golf Club. And the main autumn activity will be the OAG Bowling Tournament scheduled to take place in late September or early October.

Information on the exact dates and venue of the various events will soon be forthcoming.

The Executive is always looking for volunteers to help organize the different activities. It's great fun and you meet a lot of sociable people. If you're interested, call any of the executive members. We'll be delighted to have your help.

The Changing Scene

Congratulations to: those who received promotions or were recently appointed: Gerald Halpern, Alan Anderson, Paul Michaud, Aline Vienneau, Lena Pietrantonio, Douglas Connell, Diane Boyle, David Hansen, Paul Fowlow, Bonnie Mouritsen, Marc Chabot, Thomas Nicolle, Nancy Adams, Alexander Zahradnitzky, Estelle Charette, Roland Ezri.

Goodbye to: Julie Mills, Louise Green, Donella Forbes, Pierre Beaudoin, Marcel Laberge, Kathryn Burgess, Louise Boutin.

At last a girl! Born to Rachel Gervais and Michel Hupé, their second child, a daughter André-Anne on February 2, 1985 weighing 7 lbs., 2 oz., a sister for Jonathan.

Future computer analyst? Born to Rae and Barbara Cronin, on February 24, 1984, a boy, Eric weighing in at 7 lb. 12 oz.

Condolences. Our sincere condolences to Robert Beaudin on the death of his father and to David Hackett on the recent death of his mother in England. A second sad trip since January.



Thank you, Lise

The Staff Association wishes to express its thanks to our departing President Lise Demers for her many years of dedicated service to the Association. Her contagious

enthusiasm, unflagging efforts and organizing abilities will be sorely missed. But we'll hope to continue to see her at future events as a lively and active participant.



Staff Association

Rendezvous

Opinions

April/avril

April 13	OAG Annual Hockey Night	RA Centre Riverside Drive, Ottawa
le 13 avril	Soirée annuelle de hockey du BVG	Centre AR promenade Riverside
April 24 - 25	(re-scheduled) Society of Management Accountants/ Registered Industrial Accountants Guest Speaker: K.M. Dye	Winnipeg, Manitoba
	(re scheduled) Society of Management Accountants/ Registered Industrial Accountants Guest Speaker: K.M. Dye	Edmonton, Alberta
les 24 et 25 avril	(reporté) La Société des comptables en management du Canada/RIA Conférencier invité: K.M. Dye	Winnipeg (Manitoba)
	(reporté) La Société des comptables en management du Canada/RIA Conférencier invité: K.M. Dye	Edmonton (Alberta)

May 1 le 1 ^{er} mai	Ottawa Chartered Accountants Association L'Association des comptables agréés d'Ottawa	Toronto, Ontario Toronto (Ontario)
May 14 le 14 mai	CCAF Board of Governors Meeting Réunion du Conseil d'administration de la FCVI	
May 17 le 17 mai	AAG/DAG Meeting Réunion des SVG/VGA	Meach Lake, Québec Lac Meach (Québec)
May 23 - 25 du 23 au 25 mai	Ninth Principal's Conference Neuvième conférence des directeurs principaux	Montebello, Québec Montebello (Québec)

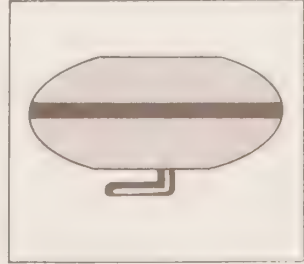
June/juin

June 11 le 11 juin	Federal Government Reporting Study Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux	Washington, D.C. Washington (D.C.)
June 13 - 15 du 13 au 15 juin	Institute of Chartered Accountants Institut des comptables agréés de la Colombie-Britannique	Victoria, B.C. Victoria (C.-B.)

July/juillet

July 3 - 5 du 3 au 5 juillet	1985 National Conference Society of Management Accountants Conférence nationale - (1985) de la Société des comptables en management	Niagara Falls, Ontario Niagara Falls (Ontario)
---------------------------------	--	---

Rendez-vous



Félicitations à ceux et celles qui ont été promu(e)s ou nommé(s) récemment: Gerald Halpern, Alan Anderson, Paul Michaud, Aline Vienneau, Lena Pietrantonio, Douglas Connell, Diane Boyle, David Hansen, Paul Fowlow, Bonnie Mouritsen, Marc Chabot, Thomas Nicolle, Nancy Adams, Alexander Zahradnitsky, Estelle Charette, Roland Ezzi.

Au revoir à Julie Mills, Louise Green, Donella Forbes, Pierre Beaudoin, Marcel Laberge, Kathryn Burgess, Louise Boutin.

Enfin une fille! Rachel Gervais et Michel Hupe devenait le 2 février 1985 les heureux parents d'une belle fille de 7 livres 2 onces, Andrée-Anne; une soeur pour Jonathan

Spécialiste des ordinateurs? Rae et Barbara Cronin devenaient le 24 février 1985 les heureux parents d'une beau garçon de 7 livres 12 onces, Eric.

Condoléances. Nos sincères condoléances à Robert Beaudin qui a perdu son père et à David Hackett qui a perdu un autre membre de sa famille en l'Angleterre, sa mère.

L'Association du personnel veut remercier la présidente Lise Demers, de son grand dévouement pendant les nombreuses années qu'elle a consacrées à l'Association. Souignons son enthousiasme contagieux ses efforts soutenus et ses talents d'organisatrice, tout cela nous manquera sûrement. Nous espérons cependant qu'elle participera aux activités futures et qu'elle nous prêtera son secours et ses lumières.



Gagnants du trophée Kenneth Dye

Gagnants du trophée Thorne Riddell et Cie - Association des CAS de l'Ontario: I.K. Prokaska, E. Dickson, D. Young, K.M. Dye



Gagnants du trophée Roger Durand - catégorie "B"



Gagnants du trophée Roger Durand - catégorie "A"



Gagnants du trophée Marcel Ferland



Le BVG à la télé ...

À titre de représentant de l'Association des comptables agréés d'Ottawa, Henry de Souza a dû se produire récemment devant la caméra de la télévision en compagnie d'un groupe d'invités.

Dans les studios de deux compagnies locales de télédiffusion, (Ottawa Cablevision et Skyline) ces spécialistes ont traité des divers aspects de la carrière d'un comptable agréé. Jeff Coleman et Jill Comm soutenaient le point de vue du secteur privé tandis que Dan Ebbinghaus représentait le BVG; Henry animait la discussion. John Rossetti, du Bureau, a participé à la préparation du texte et à son enregistrement. Henry est responsable du perfectionnement professionnel auprès de l'Association des comptables ainsi que du jeu des affaires, qui intéresse particulièrement les étudiants du secondaire et leurs conseillers. À en juger par les nombreuses félicitations reçues après l'émission (commentaires écrits, téléphones, etc...) l'émission d'une demi heure avait rejoint un auditoire nombreux et avait été bien reçue.

* * * * *

David Hackett a subi, lui aussi, les assauts de la caméra de télévision. En effet il a participé à la série de programme *Money in the Bank* de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario qui a été enregistré à Toronto au début de février.

L'entrevue de David, qui constitue la première partie du programme, a été conçue à partir d'un texte qu'il avait lui-même rédigé sur la planification de la retraite, à la demande de l'ICAO. Ce manuscrit a également inspiré deux articles rédigés par l'équipe de relation publique de l'Institut sous les rubriques *Moneycare et Dollar Sense* qui paraissent à intervalles réguliers dans des journaux hebdomadaires et quotidiens.

"La planification de la retraite" devrait passer bientôt sur les ondes de Skyline et Ottawa cablevision. Cependant si vous ne pouvez attendre et désirez planifier immédiatement votre retraite, vous pouvez vous procurer l'enregistrement de l'émission de 30 minutes, que nous a offert l'ICAO, auprès de David Hansen de l'équipe de l'audio-visuel du Bureau.

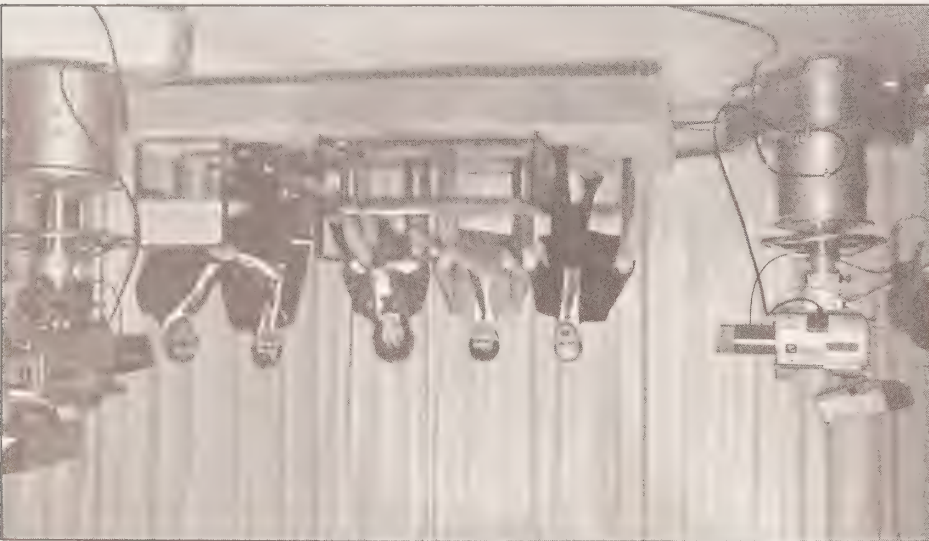


... à l'université

À la mi-mars, Ted Bonder entretenait un groupe d'étudiants du MBA de l'université York à Toronto des activités du Bureau. Le groupe comprenait surtout des étudiants de diverses disciplines au niveau de la maîtrise qui étudiaient l'aide de diagnostics et de discussions dirigées, Ted a suscité l'intérêt des participants et enrichir leurs connaissances du Bureau. Le groupe a traité du mandat du Bureau, du processus de vérification ainsi que des constatations et résultats de la vérification. Certains se sont même renseignés sur les critères d'éligibilité au BVG!



Devant les caméras - Les comptables parlent de leurs carrières





Auteurs prestigieux à l'honneur

Quatre employés du BVG, soit Nancy Soper, Kathleen Petersen, Rona Shaffron et Neil Maxwell

auront le privilège de signer un article commun dans le prochain numéro d'*Optimum*, revue bien connue du gouvernement canadien publiée par le Bureau des conseillers en gestion. Ce numéro d'*Optimum* portera sur l'évaluation de programmes et comprendra plusieurs des exposés qui ont été présentés à la réunion annuelle de la Société canadienne d'évaluation qui avait lieu au mois de mai 1984.

L'article intitulé "Facilitating Use: the Canadian Experience" présente les constatations de l'étude d'envergure gouvernementale du BVG sur l'évaluation de programmes effectuée en 1983 qui décrit la meilleure façon d'utiliser les activités d'évaluation et les différents usages qui ont découlé du processus d'évaluation lui-même. L'étude prouve qu'il est possible, à n'importe quelle étape du processus d'évaluation, de prendre les mesures nécessaires permettant une meilleure utilisation des évaluations. Par exemple, la crédibilité de l'évaluation est très étroitement liée à la qualité d'un rapport. Si les constatations d'une évaluation ne sont pas énoncées de façon claire et précise, cela pourrait nuire à sa crédibilité.

Dans la lettre qu'il a adressée aux auteurs pour les féliciter, le directeur principal Hugh

McRoberts a parlé du caractère innovateur et créateur du document et de son importante contribution à la documentation croissante sur l'évaluation et son utilisation. Être publié dans une revue distinguée comme *Optimum* est en effet un gage d'excellence professionnelle. Félicitations aux auteurs! ☐

* * * * *

Le conférencier du déjeuner-colloque, présenté le 14 février par la Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, était M. Bob Chen du BVG. Il a livré son impression de la Chine moderne. Ses propos clairvoyants s'appuyaient sur deux facteurs: ses antécédents – il est né et a grandi à Taiwan – et sa récente participation à une mission du BVG visant à définir des projets de formation à l'intention des vérificateurs chinois. Son séjour de huit semaines en Chine à la fin de 1984 lui a permis de constater par lui-même l'orientation et les progrès qu'ont accompli la Chine en ce vingtième siècle. Grâce à sa connaissance du mandarin, Bob a pu s'entretenir facilement avec des gens de tous les niveaux: chauffeurs de taxi, gérants d'hôtels, propriétaires de magasins, travailleurs d'usines, étudiants chinois et enseignants.

Bob a bien voulu partager ses impressions et a su faire le lien avec l'administration publique, sa théorie et sa pratique. C'est un

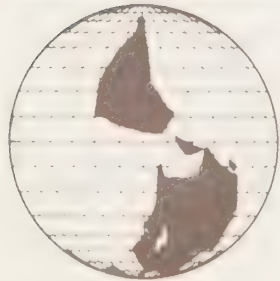
sujet qui intéressait particulièrement l'auditoire. Selon le professeur Natalie Lam, la présence d'un grand nombre d'étudiants et les questions posées démontrent fort bien l'intérêt qu'ils portent à ce sujet.

Que dis-tu d'une conférence en reprise au BVG, Bob? Ça t'irait? ☐

* * * * *

Le 17 janvier dernier, Henry de Souza, directeur principal au BVG et James Harvey, vérificateur interne de la SEF étaient les conférenciers invités lors d'un dîner-causerie de l'Institut des vérificateurs internes. Ils ont abordé la mise en application du projet de loi C-24 et ont souligné l'importance du rôle de la vérification interne dans l'examen spécial. M. de Souza a donné le point de vue de l'examinateur externe sur les dispositions de la loi qui se rattachent à la vérification interne et a fait ressortir l'importance de la relation qui doit exister entre les deux vérificateurs

Pour sa part, James Harvey prenait le point de vue du vérificateur interne dans cette question. S'appuyant sur l'expérience vécue à la SEF, il soutenait qu'il fallait entre le vérificateur externe une bonne communication et un dialogue constant. M. Harvey appuyait également le rôle important que devait jouer envers le client le vérificateur interne – celui d'établir des critères ou des normes afin de mesurer l'économie et l'efficacité. ☐



Trinité et Tobago

Naomi Innis Estrado partage avec nous son petit paradis personnel: les îles jumelles de Trinité-Tobago où elle habite. Elle nous en peint un portrait fidèle au cours du déjeuner-causerie du 5 mars. Situées au sud de la mer des Caraïbes sur la côte du Venezuela, ces îles ne font pas partie, proprement dit, du circuit touristique – mais leurs habitants jouissent d'un climat tropical idéal. Les journées sont belles et chaudes tempérées par la fraîcheur des alizés.

La Trinité est la plus grande des deux îles et un plus grand centre de commerce que Tobago qui est qu'à 20 miles de distance. La superficie de Trinité est de 1 16 miles carrés (soit 40 miles de long par 30 miles de large); sa végétation abondante aurait plu à Robinson Crusoe.

Depuis leur découverte par Christophe Colomb, les îles ont subi de nombreuses influences politiques. Ce qui explique la diversité de cette nation de 1,3 million d'habitants; ses sources sont l'Afrique, l'Inde, l'Angleterre, l'Espagne, le Portugal, la France et la Chine. Ainsi dit Naomi.

personne ne peut avoir de préjugés puisqu'ils sont si bien intégrés que c'est soit six de un ou une demi-douzaine de l'autre... pas de querelles possibles. Plusieurs religions se partagent les croyants des îles – le christianisme, l'hindou et l'islamisme. Les fêtes nationales reflètent ces trois croyances. La

langue officielle est l'anglais sous la forme normale ou selon la tradition des îles. Le patois, un mélange de français et anglais est également largement répandu.

L'état obtint son indépendance de la Grande Bretagne en 1962 et devint une république en août 1976, dans le cadre du Commonwealth. Le 1^{er} janvier 1985 marquait une date importante dans l'histoire de Trinité-Tobago, à cette date l'État devenait membre du Conseil de sécurité des Nations-Unies. Les femmes sont à l'honneur dans cette république des Caraïbes; en effet, le cabinet comprend cinq femmes ministres et le Bureau de

Tobago consent de l'importance de cette nouvelle méthode prend des mesures nécessaires afin de former les vérificateurs et de mettre sur pied la planification de la vérification intégrée.

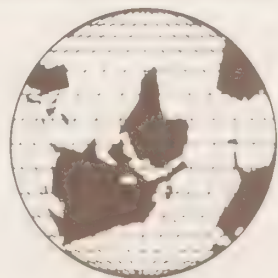
Le film que Naomi nous a présenté donnait un portrait intéressant des îles et de ses habitants. Il nous faisait voir les magnifiques montagnes, les superbes plages, les oiseaux et fleurs exotiques... mais il nous montrait également comment la république prenait place au sein du marché commun des Caraïbes et y faisait bonne figure grâce à leur production d'huile, de gaz naturel et

de goudron. Les services publics vont en s'améliorant, les ports de mer se modernisent, on construit de nouvelles écoles secondaires, de nouveaux projets d'habitation y compris des centres spéciaux de réhabilitation pour enfants handicapés. Afin de promouvoir le tourisme on cherche à protéger les sites historiques et l'on construit des hôtels au bord de la mer.

En plus d'apporter une richesse fort enviable aux îles, l'huile contribue à la vie culturelle de la république car les barils métalliques servent de tambours aux indigènes qui se regroupent en "steel bands".

Quiconque visite les îles au temps du carnaval est toujours émerveillé par la musique calypso qu'on y entend et qui reflète la joie de vivre et l'amour de la musique de ce peuple de l'Amérique centrale.

Il est évident que la république de Trinité et Tobago reflète sa devise "Nos aspirations sont les mêmes, nos réussites aussi".



Nigeria

Vincent Aziz s'avance vêtu d'une magnifique robe blanche artistiquement décorée et portant sur sa tête, le chapeau rouge du chef. Afin de compléter la présentation que nous avait donnée l'an dernier son compatriote Adebayo Thomas, il nous offrait, cette année, un documentaire fort intéressant sur le Nigeria d'aujourd'hui. Ce film n'était pas une réclame touristique représentant seulement les belles scènes romantiques mais traçait un portrait réel et intrigant de la vie moderne au Nigeria. La production cinématographique s'intitulait "Richesses dissimulées" et faisait partie de la série "Third Eye" qui passait à la BBC. Le film nous raconte les derniers mois du régime civil en 1983 et la prise de pouvoir du régime militaire au début de 1984. Onyeka Onwenu, journaliste nigérienne et musicienne, en est la narratrice et le réalisateur.



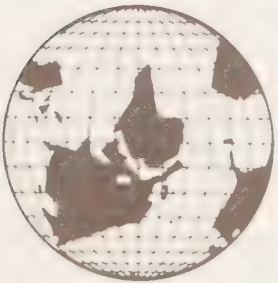
Comme l'indique son titre, le film pose des questions sur les sommes considérables que rapportent au pays une de leurs plus importantes ressources naturelles – l'huile... Le Nigeria est devenu en effet, le septième plus important exportateur d'huile au monde.

Vincent disait, et avec raison, que le film portait surtout sur la responsabilité financière et cherchait à découvrir où était passé l'argent que percevait l'État. Il posait également la question comment le nouveau gouvernement militaire prévoit-il gérer l'économie du pays? Comment va-t-il enrayer la corruption et les pots-de-vin? Deux problèmes qui selon le film, prévalaient au cours de la dernière

décennie. Bien que ces revenus soient remis à l'État, ils semblent toujours finir dans les poches de quelques personnes influentes. Le film déclare également qu'il est ironique de constater que l'huile non seulement n'aide pas aux gens de la région d'où elle provient mais contamine les rivières, rend les terres infertiles et, pis encore, chambarde les traditions. On construit des routes alors qu'on a besoin de centres médicaux.

La vie quotidienne se déroule devant nous; l'on assiste à des entrevues avec une variété de gens – des banquiers, des marchands de Lagos où "la vie est chère et instable", des villageois pour qui la tradition, la famille et le sens de responsabilité sont sacrés, malgré l'austérité de la conjoncture économique actuelle. Mais les Nigériens ont su conserver leur

sens de l'humour... Ils rient d'eux-mêmes, de leurs défauts comme en témoignent les scènes satiriques du théâtre PBT qui décrit le rôle prépondérant que joue l'argent ou l'ambition monétaire... Un des personnages les plus touchants du film était, sans contredit, le romancier Chinua Achebe, qui nous livrait ses pensées sur le retour à la terre ou la "révolution verte" et sur le nouveau gouvernement militaire. Ce qui nous frappe d'abord chez cet homme, c'est son patriotisme, – il aime tellement son pays et ses compatriotes! Il décrit les Nigériens comme un peuple réaliste qui respecte les droits de la personne et la liberté d'expression. Ce film n'en est-il pas la preuve? Les Nigériens doivent continuer à se battre pour la démocratie! L'espoir brille toujours pour les Nigériens, c'est ce que nous transmet la pièce de musique intitulée "Montre-moi le chemin" qu'a inspiré à Onyeka Onwenu l'amour de sa patrie. Vincent a répondu volontiers à toutes les questions qu'on lui a posées, mais le temps prévu est vite écoulé... nous repartons heureux et beaucoup mieux renseignés sur la vie au Nigeria. Il a cependant pris le temps de nous parler de l'organisation du Bureau et de ses activités. Les deux Bureaux sont semblables ayant tous deux suivi le système britannique. Il y a environ 1 000 personnes employées par le Bureau de vérification dont 600 travaillent à l'administration centrale et environ 20 dans chacun des bureaux régionaux (FAD).



C'est dans Seoul et ses banlieues que se dérouleront la plupart des compétitions. Cependant certaines activités particulières telles que le football, le tennis, le judo et la voile auront lieu sur la côte près du port de Busan. Mais puisqu'il est possible de se rendre n'importe où sur l'île en moins d'une journée, les visiteurs n'ont rien à craindre, ils pourront tout voir. Les Coréens se préparent sérieusement. On offre des cours d'accueil, de traduction et d'interprétation de l'anglais. Tout ceci afin de mettre le touriste à l'aise.

Le mot d'ordre est harmonie et progrès – ce qui signifie l'harmonie ou la paix entre les nations du monde et le progrès ou la prospérité de l'humanité toute entière.

Chang a très bien su organiser sa présentation; peut-être est-ce un avant-gout de ce que sera la 24^e Olympiade?



* * * * *

des gouvernements locaux et des sociétés d'Etat. Le Conseil doit effectuer des travaux d'inspection et d'enquête de concert avec ses activités de vérification. Il joue également un rôle "d'ombudsman" et reçoit les plaintes adressées au gouvernement. Le Bureau de vérification avait entrepris la vérification intégrée en 1972 mais avait eu à faire face à de nombreux problèmes. En 1981, il se remettait à la tâche en choisissant une nouvelle orientation et adoptant de nouvelles méthodes.

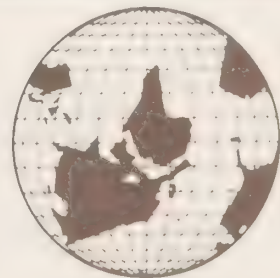
Seoul est la capitale depuis 600 ans et le film "Une ville en pleine évolution" nous fait découvrir son histoire d'hier et d'aujourd'hui. C'est une ville très moderne cosmopolite et intéressante. Cependant l'on retrouve ça et là quelques oasis de paix que sont devenus les anciens palais et jardins. C'est en effet des endroits où l'on peut vraiment "revivre le passé".

Le film qui nous racontait les nombreux préparatifs qu'a entrepris la Corée en prévision de la 24^e Olympiade qui aura lieu en septembre 1988, était des plus intéressants. Le comité d'organisation a été mis sur pied en 1981 et les préparatifs vont de bon train. La Corée est à construire un immense complexe sportif national, oeuvre architecturale formidable, qui comprendra plusieurs arénas, gymnases et piscines. On prévoit également un village olympique complet qui pourra loger 13 000 athlètes.

nous avoir fait connaître les faits saillants historiques de son pays, il nous transporta, par l'entremise de films, à Seoul, capitale de la Corée. Le premier film nous montrait les beautés – anciennes et nouvelles – de cette ville asiatique de plus de 7 millions d'habitants, le second décrivait les préparatifs pour la vingt-quatrième Olympiade qui s'y déroulera en 1988.

D'abord nous apprenons que bien que la superficie de la Corée du Sud n'est que de 99 000 kilomètres carrés – (plus petit que Terre Neuve), sa population est de 40 000 000 d'habitants. Son histoire remonte à plus de 5 000 ans. Les Coréens fêtent encore aujourd'hui le 3 octobre le jour de la déclaration de son existence (2 333 ans avant J.C.). Son nom veut dire "beauté suprême" et la fleur nationale, la Rose de Sharon, représente la force et la prospérité continue.

La vérification en Corée remonte à quelque 1 500 ans. Le Bureau d'aujourd'hui comprend environ 640 personnes et porte le nom de "Board of Audit and Inspection" (Conseil de vérification et d'inspection). Le président du Conseil est nommé par le président de la république avec l'approbation de l'Assemblée nationale et présente aux deux son Rapport annuel. Les responsabilités du Conseil sont nombreuses et variées. Ses fonctions de vérification comprennent l'attestation de la "fermeture des livres" des départements de l'administration centrale,



En terminant ils ont voulu nous rappeler que la ville de Mexico n'était pas plus loin d'Ottawa que Vancouver ne l'était, et qu'ils s'attendaient à ce que nous allions les voir au Mexique et que nous admirions, nous aussi, les beautés de ce pays.

☐ Kenya

Afin de nous faire oublier les froids de février, Rachel Lumbasyo nous invita à parcourir avec elle les routes pittoresques de son pays, le Kenya. À la vue de Rachel, vêtue d'une élégante robe mauve en "viteंगा" – nous nous pensions déjà en Afrique de l'Est.

Avec elle, nous avons fait la connaissance de ce charmant pays situé au nord de l'équateur et avons découvert sur la carte les cinq régions qui forment les quelque 583 000 kilomètres de son territoire – à partir du Lac Victoria jusqu'aux plages de l'Océan Indien. La population du Kenya d'aujourd'hui qui comprend quelque 70 tribus, regroupe les descendants de trois races importantes, les Bantus, les Nilotés et les Cushites. Le swahili est la langue du pays et est parlée couramment. La population actuelle de 19 millions risque d'être le double en l'an 2 000 puisque le taux de natalité de ce pays est le plus élevé au monde, soit 3,9 pour cent.

L'économie du Kenya est mixte. Il exporte le café, le thé et le pétrole raffiné mais importe le pétrole brut, l'équipement et les touristes! Ces

* * * * *

derniers accourent de tous les coins du monde pour admirer la plus importante ressource naturelle du Kenya: ses bêtes sauvages. Dans le film intitulé "Jambo Kenya" nous prenons place à bord d'un autobus rayé blanc et noir afin de faire la tournée des parcs naturels de réputation mondiale que possède le Kenya – tels que les parcs Tsavo et Maasai Mara. Vous pouvez vous désaltérer dans le confort d'un hôtel moderne que ce soit le "Tree Tops" ou le "Kilaguni" dehors sur la terrasse tout en regardant l'éléphant, la gazelle, le lion ou le wildebeeste venir s'abreuver à une source naturelle. Notre randonnée se continue et nous parcourons les superbes plages de la Côte du Mombasa ainsi que la métropole, Nairobi, qui fait miroiter devant nous ses nombreux attraits. Il ne faut surtout pas oublier le musée National où se retirent le fameux anthropologue Louis Leakey et sa femme Mary, alors qu'ils



cherchaient, en Afrique de l'Est, l'origine de l'homme. Ils ont surnommé ce pays "le berceau de la civilisation"

En plus de nous montrer les beautés de son pays, Rachel nous raconte un peu son commerce et son administration, elle nous parle du système gouvernemental formé d'un seul parti – le KANU (Kenya African National Union), de la structure du Bureau du contrôleur général et vérificateur général du Kenya qui doit vérifier l'administration centrale, les commissions statutaires et les autorités locales. Bien que la vérification intégrée n'ait pas encore été introduite au Kenya, on en parle, on prévoit sa mise en oeuvre en offrant des séminaires et des sessions d'information à cette fin.

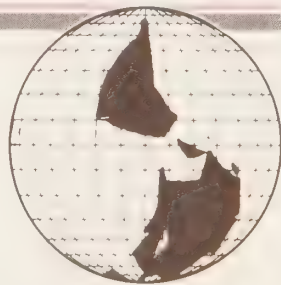
Après une telle présentation nous échangeons volontiers la neige du Canada pour "la neige équatoriale" du Mont Kenya et du Mont Kilimanjaro. Haya Safari!

☐ Corée

On a décrit la Corée comme "le foyer de l'Asie", puisqu'elle a assisté à sa naissance et est gardienne de sa culture. Notre collègue et boursier de la FCVI Haek-Ik Chang est Coréen et le confère du jour.

Il nous rappelle que la Corée se situe entre le Japon et la Chine et qu'elle est devenue au cours des siècles le pays où se fusionne les diverses races asiatiques. Après

* * * * *



musique envivante. Le Mexique est devenu un lieu de prédilection et de villégiature pour bon nombre de canadiens (400 000 personnes l'an dernier).

Au cours de la période de questions qui a suivi Carlos et Seve nous ont parlé des activités du Bureau de vérification. Créé en 1824 la

Contaduría Mayor de Hacienda fait partie du pouvoir législatif et relève comme le BVG, de la Camara de Diputados. Le Bureau de

vérification célébrait en 1984 ses 160 années d'existence par des événements importants; on a même émis un timbre commémoratif à

cette occasion. La promulgation en 1978 de la Ley Orgánica a marqué une nouvelle étape dans l'histoire de la Contaduría puisqu'elle lui

donnait un mandat élargi et plus de pouvoir. Le Bureau de vérification du Mexique effectue un travail semblable à celui du BVG malgré

Cependant la vérification intégrée n'est pas encore établie au pays des azèques.



trois fois plus nombreuse que la nôtre, soit 75 millions d'habitants. L'économie du pays a connu un

essor important depuis la révolution mexicaine de 1910. Le Mexique est devenu, grâce à la découverte d'importantes sources

d'huile sur son territoire, le quatrième plus important pays exportateur d'huile au monde.

Seve et Carlos ont accompli un tour de force – ils ont pu résumer en une heure l'histoire de 3 000 ans – la

naissance et l'épanouissement d'une nation. Et ceci grâce à un film fantastique qui s'appelle "Les

sentinelles silencieuses". Ce film s'est d'ailleurs mérité un prix de l'Académie cinématographique et

rapporte merveilleusement bien la majesté des pyramides et le mystère qui les entoure. Ces souvenirs que

Mayas, les Toltèques et autres tribus anciennes, remontent à la période avant Jésus Christ. Quelles

splendeurs inouïes que les ruines de Chichén Itzá, de Tulum, de Palenque et de Teotihuacán!! Quels

trésors ils contiennent! On reste bouche bée devant la science que

révèlent ces monuments d'il y a 3 000 ans. Et pourtant il ne reste

aucune preuve écrite, aucun document, – si ce n'est que les bas

reliefs et hiéroglyphes qui s'y trouvent et quelques "codices". Intrigante réalité qui nous

arrache un cri d'admiration. Que de choses à voir, à apprendre!

Mexico d'autrefois nous attire... le Mexique moderne aussi. Quel lieu

charmant – plages sablonneuses, hôtels luxueux, paysages féériques,

[Comme leurs collègues des années passées,

les boursiers de la FCVI qui sont avec nous cette année continuent la tradition établie et nous offrent d'excellents exposés sur leur pays

lors des déjeuners-causeries du mardi. Depuis le début de février nous avons visité le Mexique, le Nigeria, le Kenya, la Corée et Trinité et Tobago.

Ces déjeuners sont tellement populaires qu'il faut arriver de bonne heure pour obtenir un siège! Et cela se continue.]

Mexique

Carlos Medina et Severino Pina ont prouvé une fois de plus que "l'union fait la force". Ils ont combiné leurs efforts pour nous donner une

présentation des plus intéressantes sur leur pays; ils étaient les premiers des boursiers de la FCVI à

nous parler de leur patrie. Ils nous ont parlé avec amour du Mexique, de son étendue, de sa géographie, de son histoire, de son économie, de sa

culture, de sa langue et de son gouvernement. Tous deux ont chanté très haut la gloire des "Estados Unidos Mexicanos" et de

leurs ancêtres Aztecs, Mayas et Espagnols. Le jour de la causerie marquait un

anniversaire important pour nos confrères mexicains, c'était en effet le 5 février 1917 que leur constitution ou magna carta avait été adoptée par le Parlement!

Ainsi nous savons que le Mexique est le troisième plus grand pays de

l'Amérique latine, que sa superficie n'est qu'un quart de l'étendue du

Canada mais que sa population est

Association du personnel du BVG

En janvier dernier, l'Association du personnel a tenu une assemblée générale afin de revoir les activités de l'année écoulée et d'élire un nouveau Comité. Voici les personnes qui ont été élues:

Barbara Taylor	9 ^e étage
Eileen Karam	9 ^e étage
Rick Hughes	10 ^e étage
Laurent Lupien	10 ^e étage
Phil Dresch	10 ^e étage
Claude Brunette	11 ^e étage

Depuis lors, le Comité s'est réuni et

a planifié un calendrier d'événements pour 1985. Une soirée de hockey, a été prévue pour le samedi 13 avril. Au mois de juin, ce sera la journée populaire annuelle de baseball en famille. Le tournoi de golf annuel aura lieu au Club Poplar Grove le 17 juillet. L'activité principale de l'automne prochain sera le tournoi de quilles du BVG, prévu pour la fin de septembre, début d'octobre. Les dates exactes de ces activités et l'endroit où elles auront lieu vous seront communiquées bientôt.

Le Comité est toujours à la recherche de personnes bénévoles afin d'organiser les différentes activités. Cela promet d'être amusant et vous permettra de connaître vos collègues et leurs familles. Si cela vous intéresse, appelez un des membres du Comité. Nous ne refusons aucun offre d'aide.

avec un pointage de 308; Christine Latouche a remporté le prix chez les femmes avec 236 points.

Le clou de la soirée a été la présentation d'une quille qui ressemblait étrangement à une personne présente. En effet, le sous-vérificateur général, Ron Warme, se voyait remettre une "quille géante", autographiée par les quelque 120 employés de sa direction générale.

Nous remercions particulièrement Gary Laviolette qui a organisé la soirée et a fourni la musique ainsi que Paul Michaud qui a consacré de nombreuses heures de loisir à la conception du trophée décerné. ☐

Marathon de ski canadien

Dans le cadre du Bal de neige de 1984 avait lieu le marathon annuel de ski de fond canadien. Deux de nos collègues du BVG, Ted McNamara et Ernie Clark y ont participé. Le parcours de cette course de deux jours, qui se déroulait les 9 et 10 février dernier, était de 100 milles, soit de Lachute (Québec) à Ottawa, et offrait de nombreuses difficultés par un temps sibérien. Les journées furent bien remplies. Les skieurs partaient de bonne heure le matin pour arrêter tard l'après-midi. Ils parcouraient en moyenne cinq milles par heure et se présentaient à des kiosques parsemés sur le parcours.

Ted et Ernie traversèrent tous deux le point d'arrivée sur le canal. Ernie se méritait, lui, une médaille de bronze. Bravo à tous les deux! ☐

Tournoi de quilles

Le 26 janvier, dix équipes de joueurs de quilles de la Direction générale des services administratifs ont tenu pour la première fois un tournoi de 5 quilles à la salle de quilles Preston Lanes. L'excitant tournoi fut suivi d'une soirée tout aussi animée au cours de laquelle furent présentés les prix suivants.

Le plus haut triple pour les hommes a été remporté par Gary Laviolette, qui a compté 709 points; José Boudreault a remporté le prix pour les femmes avec 637 points. Le gagnant du plus haut score simple chez les hommes était Ken Moore

Ressemblance "trappante"!





Dans le numéro de janvier de la revue CA, le rédacteur Nelson Luscombe, CA, abordait le thème qu'avait traité le vérificateur général Kenneth Dye dans son discours du mois de novembre. M. Luscombe soulignait dans son éditorial "en tant que membres de la profession d'expert-comptable, nous sommes maintenant confrontés à des changements qui touchent plus ou moins chacun d'entre nous, mais dont la portée dépasse nos préoccupations personnelles". Il est d'accord avec M. Dye qu'avant tout "il faut que la profession sache exactement ce qu'elle veut" c'est-à-dire ce qu'elle veut représenter et les personnes qu'elle veut servir.

Et il continue: "Cette dernière observation a été répétée sans ambages trois semaines plus tard dans un contexte très différent, cette fois par un groupe chargé de faire des recommandations sur les changements dans les services professionnels, l'un des multiples groupes de ce genre parrainés par le Comité sur les stratégies à long terme de l'ICCA pour identifier les questions d'intérêt dans des domaines particuliers"... Le groupe, composé d'associés chargés de la prospection de la clientèle dans des cabinets d'experts-comptables, a rapidement atteint un consensus selon lequel "il faut redéfinir la profession".

"Un participant brandit l'avertissement suivant: 'En ce qui me concerne, a-t-il dit la profession, est ce qu'elle

Situation actuelle



L'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) déclarait en décembre dernier qu'il prévoyait élaborer des normes de vérification intégrée généralement reconnues. L'ICCA est d'accord que "la vérification intégrée surtout la vérification de l'optimisation des ressources, exige plus de connaissances que ne possède, en général, le comptable agréé".

fait, (c'est-à-dire les tâches accomplies par ses membres). Et il ne fait aucun doute que nos cabinets survivront avec ou sans la profession. Si la profession dans ses structures actuelles n'évolue pas, nos liens seront ni plus ni moins ceux que nous avons avec notre association d'anciens élèves."

"Un autre membre du groupe a su résumer l'affaire en quelques mots: 'Notre plus grand défi est notre crise d'identité. Nous devons mieux gérer nos affaires et mieux faire connaître nos services. Mais pour que cela soit possible, nous devons commencer par nous définir et par définir la ou les branches où nous exerçons'".

À ceci M. Luscombe ajoute que "cela semble être une excellente résolution de nouvel an".

seulement un moyen d'acquiescer nos titres professionnels.

Le marché du travail change, les vérificateurs devront changer

également et leur formation aussi. Les temps ont changé nous devons nous y adapter. Nous voyageons maintenant dans l'espace, le carrosse est dépassé.

doute avantagieux pour le Québec et permettrait un échange entre les universitaires et les praticiens qui sont conscients des problèmes.

Sujets particuliers

persuader le lecteur que leurs constatations ont du bon sens. Je pense donc que les vérificateurs devraient suivre des cours sur la façon d'exprimer une opinion, des cours de grammaire, de littérature, de logique.

Les cabinets d'experts-comptables

voudront sans doute revoir la liste des connaissances générales. En ce moment celles-ci comprennent des connaissances telles que la

sociologie, la commercialisation et les mathématiques, l'économie, le comportement humain, la gestion

du personnel, les relations de travail et la législation. Ça va; mais passons maintenant aux

sujets que le futur CA doit étudier en profondeur: les finances, la gestion, l'informatique, la

comptabilité et les rapports financiers. Ici passe encore mais il n'y a rien sur la communication. Ce

qui manque justement c'est une bonne communication, qui permet à la personne non seulement de bien

rédigier mais de convaincre et de résumer clairement les questions.

Quant à moi, la qualité plus importante que doit posséder un comptable c'est de bien communi-

quer. L'avenir de la profession de comptable ou de vérificateur repose justement sur la capacité de bien

communiquer les résultats. Non pas la capacité d'entérier la décision d'un autre, d'utiliser une opinion déjà formulée par l'ICCA, d'emprunter les expressions du manuel, trois paragraphes et hop, c'est fini. Les comptables et vérificateurs devraient être en mesure d'énoncer les faits et de

C'est essentiel, parce qu'à la longue, les opinions sur l'optimisation des ressources seront émises sous forme abrégée, tout comme celles sur les attestations. Mais elles seront appuyées d'une lettre à la direction bien rédigée qui constituera, le chapitre persuasif que nous connaissons aujourd'hui. Nous pourrions par exemple émettre une opinion sur la bonne gestion d'une municipalité, une opinion qui se lirait comme suit: "Conseillers municipaux, vous pouvez être raisonnablement assurés que votre service des incendies fonctionne adéquatement et répond aux

normes fixées."

Quelles compétences et quelles qualités exigera-t-on des professionnels qui doivent effectuer les vérifications intégrées? Et bien, des connaissances plus étendues que celles qu'exigent la

comptabilité et la vérification. Je ne dis pas que ces compétences de base ne sont pas bonnes, mais que la personne doit également posséder un esprit attentif et inquisiteur de même qu'un bon raisonnement.

Les comptables et vérificateurs doivent également apprendre à planifier. La planification commerciale et la gestion de projets sont essentiels pour effectuer une

comptabilité plus orientée vers

vérification dans les délais prévus. Ils doivent également savoir comment gérer les ressources humaines. En général, les CA ont très peu d'expérience en ce domaine; ils ne savent pas très bien organiser le travail des employés ni l'évaluer.

Les concepts de vérification intégrée pourraient faire l'objet d'un cours universitaire. Les cours d'évaluation deviendraient des lors un nouveau domaine d'étude. Les stagiaires devraient savoir utiliser un appareil de traitement de la copie et posséder aussi une connaissance rudimentaire des programmes de base et des tableaux de ventilation.

L'avenir de la profession

Nous avons beaucoup à faire, tant dans les universités et les cabinets comptables que dans les organismes professionnels comme l'Ordre ou les divers Instituts, national et provinciaux. Nous devons agir afin que les programmes universitaires puissent répondre aux besoins de la profession. Mais la profession doit d'abord déterminer exactement ce qu'elle veut.

Il faut avant tout savoir si la profession attire les meilleurs cerveaux et si elle leur donne la formation nécessaire. La réponse à ces questions pourrait entraîner un virement complet d'attitude vis à vis la formation comptable.

Nous avons besoin de professeurs de comptabilité plus orientés vers

recruter des candidats qui ont terminé leurs études. Ils veulent au client plutôt que quelq'un qui cherche à réussir à l'examen final de l'Institut dans quelques années. Cette situation entraîne de nombreuses dépenses. Ils pourraient, en effet, refuser une tâche à l'extérieur de la ville parce qu'ils doivent étudier, et nous savons qu'ils doivent étudier énormément. Il faut faire comprendre ce problème aux dirigeants, aux recteurs des universités. Il doit y avoir plus de dialogue entre la profession et le corps enseignant.

En 1969 alors que j'étais président du Western Provinces Course of Instruction, nous avions invité tous les recteurs des écoles d'administration de l'ouest du Canada et leur avions demandé d'amener certains membres de leur faculté à la Banff School of Fine Arts. Nous avons eu le plaisir d'entendre d'excellents conférenciers des meilleures écoles du pays. Ce fut l'occasion idéale pour eux de rencontrer les praticiens et de mieux comprendre les exigences de formation des jeunes comptables. Les cabinets d'experts-comptables en ont bénéficié également.

À l'Université Simon Fraser on encourageait les professeurs à se rendre au centre-ville pour rencontrer les praticiens. Maintenant cette université possède un programme de coopération. Un tel programme serait sans

fondamentales de la langue et de la communication. L'habileté de traduire notre pensée. La rédaction des rapports et leur présentation vont de pair. Communiquer les résultats de notre vérification constitue pour mon Bureau une des phases les plus difficiles de notre travail.

Chaque fois qu'une jeune personne me dit qu'elle veut devenir comptable agréée, et qu'elle me demande ce qu'il faut faire pour y arriver, je lui réponds tout simplement d'apprendre à maîtriser son anglais ou son français. Je lui rappelle également qu'il faut tout faire pour apprendre. Je concède que la majorité des personnes que nous embauchons devraient posséder des diplômes en commerce, puisque c'est une exigence fondamentale. Mais je ne vois aucun inconvénient à embaucher un ingénieur qui s'exprime bien dans sa langue, ou qui sait comment mesurer l'efficacité. Il faut cependant encourager ces jeunes personnes de disciplines variées à s'intégrer au monde de la comptabilité et de la vérification. Pour ce faire, il faudrait mettre sur pied un programme qui permettrait aux personnes qui n'ont aucune expérience en comptabilité ou en commerce d'en acquérir.

Cause commune

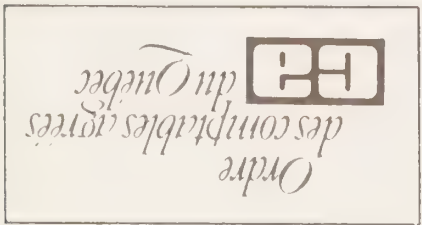
L'un des principaux problèmes que présente la formation de comptables et de vérificateurs est le temps qu'il faut y consacrer. Les cabinets d'experts-comptables aimeraient vraisemblablement

ingénieur doué et le former comme vérificateur qu'un diplôme en commerce sans talent. Je crois que notre organisation pourrait se permettre de former les personnes qui ne détiennent pas nécessairement un diplôme en commerce.

Ce dont nous avons grandement besoin, ce sont des personnes possédant une bonne expérience de la gestion puisqu'une bonne partie de notre travail consiste à vérifier les activités de gestion. Malheureusement, le comptable agréé connaît très peu la gestion, les diplômés en commerce non plus. Il se peut qu'ils aient assisté à un cours fondamental ou qu'ils aient une connaissance rudimentaire des relations interpersonnelles. Mais ils n'ont ni les connaissances ni l'expérience pour gérer.

Importance des mots

Le comptable ou vérificateur de demain devra également bien connaître le secteur public. La vérification dans ce secteur fournit une expérience fascinante et stimulante. Le fonctionnement des services de la santé, du ministère des finances ou du ministère de la voirie, des travaux publics ou des loisirs vaut la peine d'être connu. Il y a ensuite les commissions scolaires, les universités, les CEGEP et les hôpitaux dont les activités diffèrent des activités commerciales.



FCVI et que nous jugeons raisonnables. Cependant, pour exécuter une vérification efficace, le praticien doit avoir ou pouvoir acquérir de plus vastes connaissances. L'acquisition de telles connaissances permettrait notamment :

- d'assurer une utilisation plus efficace des spécialistes;
- d'assurer la cueillette et l'analyse des données appropriées, à un coût aussi bas que possible;
- d'établir des relations plus efficaces avec les clients ainsi qu'avec des techniciens, professionnels et autres personnes expérimentées;
- de formuler des jugements plus informés au sujet des avantages et des restrictions des techniques et méthodes de vérification intégrée dans les domaines spécialisés.

Besoins différents

Quelle sera la nouvelle orientation des méthodes professionnelles découplant de l'introduction de la vérification intégrée? Il s'agira de la qualité interdisciplinaire des méthodes professionnelles. Les besoins seront différents. D'abord, il faudra passer des rapports strictement quantitatifs aux opinions écrites, c'est-à-dire passer des chiffres aux mots. Il faudra une plus grande sensibilisation, les vérificateurs devront s'intéresser davantage aux rapports qu'ils produisent parce que ceux-ci influenceront beaucoup plus les entités

vérifiées. Ainsi, il nous faudra des personnes qui seront conscientes de l'importance de leurs paroles.

Les vérificateurs n'ont jamais pensé aux répercussions qu'auraient leur rapport parce qu'ils savaient que bien peu de gens le liraient. La plupart ne les lisent pas. Ils en regardent la présentation, afin de s'assurer que c'est bien un rapport et ils vérifient s'il comporte des réserves, le contenu ne les intéresse pas trop. D'orenavant, les gens devront lire ce que le vérificateur a écrit, et ce dernier devra faire attention aux mots qu'il emploie.

Il devra donc y avoir des liens plus étroits entre le client et l'entreprise vérifiée. Le client est l'actionnaire. Mais en fait, dans le contexte de la vérification au Canada, vous transigez habituellement avec des cadres supérieurs. Je crois que les modifications apportées à la vérification permettront de mieux connaître le client.

Vérificateurs de demain

Les vérificateurs de demain, ceux qui fréquentent maintenant l'université, devront bientôt régler ces questions. J'essaie depuis quelque temps de faire passer un message aux vérificateurs, mais jusqu'à présent je n'ai pas trop bien réussi. J'ai présenté un exposé aux membres du conseil d'administration de l'ICCA au début de l'année. Je leur ai indiqué qu'on se servait encore de foudets à l'ère des voyages dans l'espace. On continue de former des vérificateurs qui

s'occupent des attestations. C'est très bien, pour l'instant... mais par pour longtemps...

Le monde a changé et la législation aussi, mais les cabinets d'experts-comptables, eux, sont restés les mêmes. Je crois qu'ils ne seront pas en mesure de répondre aux besoins du marché, et d'assumer leurs responsabilités futures, s'ils ne prennent pas conscience des changements importants survenus. Ceux-ci sont importants et deviendront une corvée, à moins que les cabinets ne réagissent.

Nous avons un message à transmettre aux étudiants, il nous faut des gens qui ont une éducation poussée dans les domaines de la gestion, des finances, de la commercialisation c'est-à-dire dans des domaines autres que la comptabilité et la vérification. Comme je l'ai déjà dit, je ne crois pas que les comptables soient conscients de ce qui leur arrive. Je suis convaincu que les étudiants qui ont terminé leurs études ne sont pas prêts à affronter les responsabilités qui les attendent. La question est de savoir comment former un vérificateur intelligent et non un automate.

À mon avis il faudrait embaucher les personnes les plus douées, quelle que soit leur formation, et les initier à la vérification. Il serait évidemment souhaitable que ces personnes possèdent une certaine formation en économie ou en mathématiques, ou dans un domaine lié au commerce. Mais je préfère tout même embaucher un

années d'expérience dans le domaine de l'enquête, de l'analyse, de la recherche, de la consultation en gestion ou de la vérification.

Habiletés à acquérir

Les responsables de la vérification intégrée doivent donc relever un défi : parfaire leur éducation par l'entremise d'une formation en cours d'emploi et de cours de perfectionnement, de façon à pouvoir répondre aux exigences de la vérification intégrée. La portée élargie de cette vérification exige généralement que les vérificateurs aient des connaissances dans diverses disciplines. L'agencement des compétences que doivent posséder les membres d'une équipe de vérification intégrée varie évidemment selon le genre de programmes, d'activités et de questions à vérifier. Cependant, les chefs des équipes de vérification intégrée doivent connaître toute une gamme de méthodes et en connaître la mise en application dans des cas particuliers. Ils doivent savoir utiliser les compétences techniques et spécialisées des membres de leur équipe sans toutefois s'en laisser imposer. Ils doivent également pouvoir susciter l'intérêt de la direction et obtenir sa collaboration pendant tout le temps que durera la vérification. Ce qui signifie que les vérificateurs doivent pouvoir entretenir de bonnes relations interpersonnelles.

Ainsi, votre liste de connaissances comprend-elle la connaissance des

relations interpersonnelles? Avez-vous des cours qui permettent aux vérificateurs de développer leur sensibilité aux besoins des clients?

Exigences fondamentales

Les praticiens de la vérification intégrée devraient posséder un minimum de connaissances qui leur permettraient de porter des jugements de valeur sur leur vérification. Voici trois phases de ces connaissances requises tel que suggéré dans le guide de la FCVI et le questionnaire qui vous aidera à déterminer si votre bureau est prêt:

- Premièrement, il faut connaître l'importance du domaine visé par la vérification. Sans une bonne connaissance des concepts d'un domaine donné, le praticien pourrait ne pas affecté suffisamment de ressources à ce domaine. Par exemple, sans une certaine compréhension de la gestion des ressources humaines, il se pourrait que l'on ne se rende pas compte de la mauvaise utilisation du personnel et que l'on néglige d'étudier la question. Il faut connaître les divers types d'organisation ainsi que la dynamique de groupe.
- Deuxièmement, il faut prévoir des sources de rechange pour des conseils spécialisés ou du soutien. Les praticiens doivent

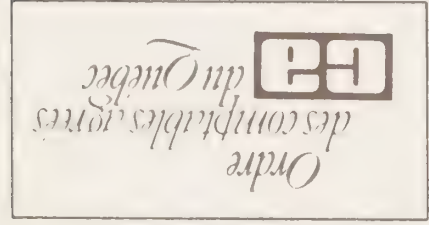
en savoir suffisamment long sur un sujet donné pour déterminer s'ils sont en mesure de traiter efficacement les questions concernées. Ils doivent savoir où aller chercher des experts afin de répondre à ce besoin. Ils doivent aussi posséder une certaine expérience de la gestion de projets afin de définir les disciplines appropriées et de coordonner leur utilisation.

- Troisièmement, il faut gérer et évaluer la qualité du travail d'un conseiller spécialisé ou employé de soutien. Les praticiens doivent pouvoir définir les objectifs et attributions du travail du spécialiste. Ils doivent être en mesure d'interpréter le cadre de du spécialiste dans le cadre de l'ensemble de la vérification, et de communiquer les constatations du spécialiste à la direction. Cela signifie que les responsables d'une vérification intégrée doivent posséder des compétences en matière d'évaluation et de logique, ainsi qu'une bonne connaissance de la langue afin de communiquer les résultats de façon claire et convaincante.

Ce sont là les exigences fondamentales décrites dans le guide de la

logique et de communication?

Votre liste renferme-t-elle des connaissances en matière de



doit posséder la personne qui effectue une vérification intégrée?

La réponse se trouve, en partie, dans la publication de la Fondation intitulée "Un guide sur ce que le praticien doit savoir pour effectuer des vérifications intégrées".

Ce guide n'est qu'une première étape et diffuse de nombreuses connaissances qui sont tirées d'expériences réelles (soit 800 000 heures de travail de cadres supérieurs) dans le domaine de la vérification intégrée au sein de l'administration fédérale et des administrations provinciales et municipales (ainsi que dans un certain nombre d'hôpitaux et autres organismes publics). J'estime que ce guide constituera une source précieuse de renseignements pour les membres des équipes de vérification intégrée qui prévoient assumer davantage la responsabilité de ces vérifications. J'aimerais repasser avec vous les plus importantes connaissances requises.

Puisque la vérification intégrée exige une vaste connaissance de diverses disciplines professionnelles, de techniques de gestion, de programmes de vérification et de commerce, les praticiens actuels ou éventuels voudront connaître davantage les connaissances qui pourraient leur être utiles. Cependant la vérification intégrée n'est pas une méthode qui s'apprend uniquement dans des livres. En effet les praticiens doivent posséder les qualités professionnelles ou le diplôme requis, en plus de quelques

En mars 1984, la Fondation demandait à une équipe de vérification intégrée d'examiner le programme de perfectionnement qu'elle avait mis au point. Celle-ci posait tout simplement la question: "Quelles connaissances

systèmes d'information et les méthodes de rapports, et de recommander les améliorations nécessaires.

Certains considèrent la vérification intégrée comme une science relativement nouvelle. Néanmoins, de plus en plus d'organismes publics effectuent des vérifications intégrées. On peut également s'attendre à ce que le mandat des vérificateurs externes, législatifs et internes comporte de plus en plus de vérifications intégrées. Ainsi, à mesure que la vérification intégrée prenait de l'ampleur, les décisionnaires autant que les vérificateurs externes, législatifs et internes commencent à tenir compte de leur expérience et des connaissances nécessaires pour effectuer de telles vérifications.

Etant donné son expérience de la vérification intégrée, mon Bureau a préparé des documents sur le sujet qui sont compris dans ses cours de perfectionnement. La Fondation canadienne pour la vérification intégrée a, elle aussi, fait beaucoup de recherches en ce domaine et élabore en ce moment d'autres cours sur les aspects fonctionnels de cette vérification.

Connaissances de base

entraîneront sans doute de nouvelles exigences pour la profession. Et, les cabinets d'experts-comptables qui recherchent des étudiants devront également rechercher différentes compétences et habiletés chez les candidats. Ceux-ci devront posséder un jugement certain et des qualités qui leur permettront d'évaluer, de gérer et de bien communiquer.

Orientations nouvelles

Aujourd'hui, j'aimerais examiner avec vous la compétence que doit posséder le vérificateur qui effectue une vérification intégrée, et examiner aussi certaines orientations nouvelles que prennent les méthodes professionnelles qui découlent de la vérification intégrée.

- la gestion des ressources financières, humaines et matérielles respecte les principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité;
- les liens d'obligation de rendre compte existent et sont respectés.

La vérification intégrée permet d'examiner les contrôles financiers et de gestion, y compris les

[Kenneth M. Dye, vérificateur général du Canada, prononçait le 9 novembre dernier, un discours devant un auditoire imposant composé de membres de l'Ordre des comptables agréés du Québec et de professeurs des universités réunis à Montréal. Voici une version abrégée de son exposé qui portait sur les modifications à apporter au système d'éducation.]

L'évolution de la profession

Dans un monde qui évolue aussi rapidement que le nôtre, il est bon de revoir les compétences que doit posséder un vérificateur, surtout en ce moment. Les changements auront des répercussions nombreuses et toute la profession comptable en subira les sous-effects y compris le Québec et le Canada tout entier.

Influences importantes

Depuis l'adoption de la Loi sur le vérificateur général en 1977, certains cabinets importants ont pressenti l'importance de cette question et ont voulu y participer. Mais il y a eu des modifications plus importantes qui ont fait suite à la promulgation récente du projet de loi C-24 qui vient renforcer l'obligation de rendre compte des sociétés d'État. Au même moment,

la Fondation canadienne pour la vérification intégrée publiait une brochure intitulée "La vérification de l'optimisation des ressources dans les municipalités". On étudie au Québec en ce moment, un nouveau projet de loi qui modifiera sans doute le rôle et les responsabilités du vérificateur général du Québec. Tout à coup le Québec est influencé par trois facteurs qui modifieront considérablement la profession comptable. Cette dernière est-elle prête à y faire face? Je ne le crois pas.

La Fondation canadienne pour la vérification intégrée a organisé récemment à Ottawa une réunion afin d'étudier certaines de ces questions. Il est évident que les cabinets du secteur privé veulent que mon Bureau leur montre le chemin. Deux cabinets seulement étaient prêts au moment de la réunion. Les autres ne l'étaient pas puisqu'ils n'avaient pas étudié suffisamment la question et, n'avaient donc pas les ressources nécessaires pour assumer les nouvelles responsabilités qui leur incombaient.

Formation nécessaire

Nous sommes donc en pleine évolution et il est temps que nous analysions les besoins actuels et que nous prévoyons dans nos écoles et universités, des mécanismes capables de former les gens et leur permettre d'assumer leurs nouvelles responsabilités. En quoi celles-ci diffèrent-elles de celles que nous connaissons déjà?

Vous connaissez tous l'évolution de la vérification et de la comptabilité au Canada. Au cours des ans, nous avons publié un manuel, fait adopter des lois qui appuient ce manuel, élaboré des critères de vérification, acquis une vaste expérience, et fait accepter du grand public notre travail d'attestation. Lorsqu'on aborde la question de conformité aux textes réglementaires, ce n'est pas la même chose. Formuler une opinion sur la conformité est, et demeurera, plutôt une activité du secteur public, c'est donc une innovation dans le secteur privé.

Dans le domaine de l'optimisation des ressources c'est autre chose. Le Canada a acquis une expérience valable dans ce domaine tant au niveau fédéral que provincial. La grande innovation a été l'adoption du projet de loi C-24 qui prévoit un examen spécial pour les sociétés d'État. C'est d'ailleurs ce projet de loi qui forcera le vérificateur à obtenir une formation plus poussée et lui permettra de constater les modifications qui ont été apportées à la profession.

Les auteurs du projet de loi C-24 et du projet de loi sur le vérificateur général du Québec ont consacré certaines expressions importantes notamment "l'examen spécial" dont il est question dans le projet de loi C-24. Ainsi, le vérificateur doit formuler une opinion, à savoir si la direction s'est souciée suffisamment de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités. Ce sont là des termes lourds de conséquences. Ils



il a répondu qu'elle serait réglée probablement au milieu de l'année 1985.

• Retards à livrer les pièces de règlement de la banque. Le

contrôleur général par intérim a dit qu'il interviendrait auprès du receveur général afin que les récépissés des dépôts des ministères et organismes gouvernementaux soient livrés plus rapidement à la Banque du Canada. Il a dit qu'il serait ainsi possible d'éviter la perte d'intérêts s'élevant à 1 million de dollars et de corriger la situation au cours de l'exercice 1985-1986.

• Traitement des paiements

directs. Le sous-receveur général admettait, qu'à son avis, il serait possible d'éliminer en moins d'un an les retards entrainés par le traitement, par les banques, des paiements versés par les entreprises et les particuliers, en utilisant les installations de virement électronique des fonds que possèdent les institutions financières. Toutefois, l'utilisation de ces services entraînerait des coûts qui pourraient annuler les économies réalisées. Cette question était l'un des sujets que l'on discutait au cours des négociations. En juin, toutefois, on commencera à utiliser, sur une échelle limitée (paiements de transfert aux provinces), le système de virement électronique des fonds.

Le secrétaire parlementaire du président du Conseil du Trésor, Doug Lewis, pris la parole au nom du Parlement. Il a admis que la présentation du Rapport du vérificateur général en octobre au lieu d'en décembre, tel que promis par M. Dye, permettrait au Comité d'étudier des événements plutôt récents. Il suggère cependant que

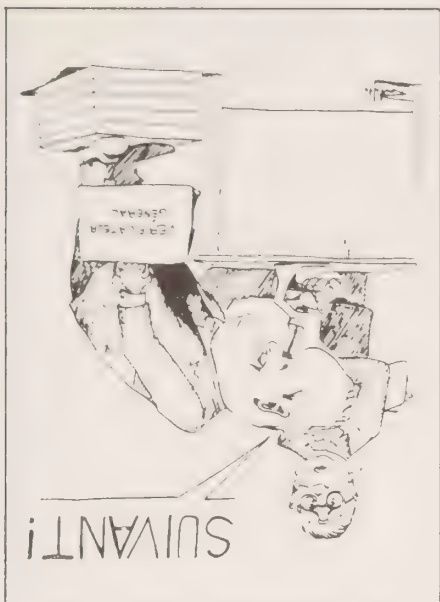
Le 4 mars, Mademoiselle Nicholson remit la question d'un Rapport périodique du vérificateur général sur le tapis au cours d'un débat reporté.

Rapport en octobre

Un membre du Comité, M. Garneau, a suggéré de tenir des audiences de suivi, une fois les négociations terminées. Entretemps, le Comité a prévu une consultation avec l'Association des banquiers canadiens, à la demande de son président, afin d'entendre le point de vue de l'Association à ce sujet. Le Comité a l'intention de présenter un rapport à la Chambre aussitôt que possible et s'il demande au gouvernement de répondre à ses recommandations dans les 120 jours, ce dernier pourrait envoyer une réponse officielle d'ici le mois de juin 1985. Wayne Cluskey effectuera en juillet prochain un examen des mesures prises par le gouvernement jusqu'à cette date et il est possible que nous signalions l'état des progrès à cette date dans le chapitre 1 du Rapport de 1985.

Conclusion

On attende la suite des événements et que l'on se penche sur les recommandations découlant des travaux du Comité portant sur la réforme de la Chambre des communes. Il a souligné que le CCP avait jusqu'à présent fait un bon travail sur le Rapport et que le calendrier législatif du gouvernement était déjà rempli de questions sociales et économiques. Il déclara qu'on n'avait pas abandonné l'idée de modifier la Loi mais qu'on ne devrait pour autant qualifier le travail du Comité de "vieux jeu", car cela pourrait nuire à son efficacité. ☐ Monsieur Lewis était président du CCP en juin 1984 alors que le Comité recommandait de modifier la Loi.



Coordination des responsabilités

Les témoins n'étaient pas d'accord avec notre commentaire qui déclarait que les responsabilités en matière de gestion de la trésorerie devaient être mieux précisées et coordonnées. Le sous-ministre des Finances a souligné que les rôles des divers intervenants étaient clairement définis dans la LAF et que les trois organismes centraux s'étaient efforcés de coordonner leurs efforts en ce domaine. Néanmoins, le gouvernement a mis sur pied un comité autorisé à engager un conseiller indépendant qui étudiera la question et jugera s'il est nécessaire ou non de mieux préciser et de mieux coordonner ces diverses responsabilités. Les membres du Comité déploieraient cette dépense et déclareraient que le vérificateur général s'était déjà prononcé sur la question et que, dans le secteur privé, lorsqu'un vérificateur présentait son rapport, l'entreprise n'engageait pas d'experts-conseils indépendants pour juger du bien-fondé des recommandations du vérificateur. Le contrôleur général par intérim a fait remarquer néanmoins qu'un expert-conseil indépendant pourrait consacrer tout son temps à cette étude et qu'il commencerait d'abord par consulter le vérificateur général.

Au cours de l'audience, nous nous sommes rendus compte que les responsabilités liées à la gestion de la trésorerie n'étaient pas aussi clairement définies que ne l'avaient déclaré précédemment les témoins.

Le ministère des Finances n'était responsable que de la négociation des ententes avec les banques et des opérations relatives à la dette publique. Le contrôleur général par intérim a déclaré que son Bureau était, en dernier ressort, responsable du bon fonctionnement du système, mais non de tous les procédés qui le constituent. Le receveur général, a-t-il dit, a la responsabilité du Fonds du revenu consolidé, de la comptabilité des dépôts et paiements et de l'émission des chèques. La perception des sommes dues au gouvernement revient à chacun des ministères qui a effectué le travail. Il en outre signale qu'il ne pouvait offrir aux ministères que son aide et son appui. Il a admis que les Ministres lui avaient demandé de réaliser des économies d'environ 40 millions de dollars dans le domaine de la perception.

Économies

Le Comité a ensuite étudié les diverses possibilités immédiates d'économie dont il avait été question dans le Rapport du VG et dans son commentaire d'introduction. Les membres ont alors décidé qu'il aurait la responsabilité de chacun des points et ont demandé combien de temps ils avaient pour réaliser ces économies. Les questions posées ont entraîner des engagements précis, c'est-à-dire des engagements précis de la part de plusieurs représentants du gouvernement.

● **Paiements anticipés aux fournisseurs.** Le contrôleur général par intérim s'est

entretenu, au cours des derniers mois, avec certains sous-ministres qui ont promis de s'occuper activement de cette question. La question a été inscrite sur une liste de propositions qui sera soumise aux Ministres; ce qui aidera sûrement la chose. Par conséquent, d'ici la fin de l'exercice financier 1985-1986, le gouvernement pourrait économiser, annuellement, la somme de 22 millions de dollars en intérêts sur les paiements anticipés à des fournisseurs. (Depuis l'audience, le MAS a assuré le Comité qu'il instaurera un système de dépôts directs à la date d'échéance, lorsqu'il s'agit de paiements de plus d'un million.)

La question des dépôts bancaires d'importance. Les retards des ministères et organismes gouvernementaux situés à l'extérieur de la région de la Capitale nationale à traiter les dépôts ont fait perdre au gouvernement la somme de 2 millions de dollars par année en intérêts. Le contrôleur général par intérim a dit que le BCG s'efforcerait, à l'avenir, d'inciter fortement les ministères à être plus efficaces. Cependant, une fois que l'argent est déposé à la banque, c'est au receveur général qu'il incombe de veiller à ce que la transaction soit traitée rapidement. On a ensuite demandé au sous-

receveur général quand il prévoyait régler cette question, ▷





Audience du CCP

L'audience du Comité des comptes publics du 22 janvier dernier a porté sur le **chapitre 4** du Rapport du vérificateur général de 1984 qui traitait de la **gestion de la trésorerie**. M.M. Dye et Wayne Cluskey représentaient le Bureau. Les représentants du gouvernement étaient le sous-ministre des Finances, le contrôleur général par intérim, et le sous-receveur général du Canada.

Objectifs

L'audience répondait à la demande exprimée du Comité et visait à encourager l'économie en suggérant des façons immédiates d'y arriver. Nous proposons de montrer l'importance des sommes envisagées bien que le gouvernement ne soit pas nécessairement d'accord avec notre estimation des économies. Nous voulions également démontrer l'absence d'un organisme responsable de l'ensemble de la gestion de la trésorerie.

Dans son commentaire d'introduction, M. Dye faisait allusion à ces trois objectifs et déclarait qu'il serait possible d'économiser près de 50 millions de dollars dans un avenir rapproché. Il faudrait conclure avec les institutions financières les négociations présentement en cours si l'on veut économiser davantage. Il faudrait également que le Comité puisse déterminer quel organisme central aura la responsabilité ultime de la gestion de la trésorerie

Négociations

et que les organismes centraux puissent sensibiliser davantage les fonctionnaires aux coûts qu'entraînent les délais occasionnés par le système actuel. Le Bureau estime que cette audience a été un succès. Le Comité a posé des questions très précises et a obtenu des représentants du gouvernement la promesse qu'ils apporteront des mesures précises afin d'améliorer la situation.

Les débats ont porté, en grande partie, sur les négociations du gouvernement avec les banques et autres institutions financières. Les membres du Comité déploraient le fait que les négociations durent depuis déjà trois ans et que le gouvernement ne pouvait préciser quand celles-ci se termineraient. Le sous-ministre des Finances a indiqué que la seule façon d'obtenir une date précise serait si le Cabinet choisissait lui-même la date; il a suggéré que le Comité étudie cette possibilité. (Il a également déclaré qu'avoir recours à l'appel d'offres pour le traitement des chèques, comme le souhaitaient certains des membres du Comité, exigerait également une directive du ministre.)

des opérations bancaires du gouvernement constituait, en fait, un désavantage: le gouvernement, compte tenu de sa politique d'offrir à tous les Canadiens un service d'encasement sans frais des chèques qu'il émet, entretenait des relations d'affaires avec toutes les institutions financières et par conséquent, peut difficilement menacer de leur retirer sa clientèle: il doit également utiliser son pouvoir ou influence prudemment à cause de l'importance du volume des transactions entre le gouvernement et les banques. Cependant, certains membres du Comité étaient sceptiques et insistent pour que le gouvernement adopte une attitude plus ferme. Le sous-ministre a indiqué que si les membres du Comité appuyaient cette attitude, la position du gouvernement à la table des négociations serait d'autant plus forte. Selon les témoignages présentés au cours de l'audience, la dernière séance de négociation avait eu lieu au printemps dernier. Le Comité a jugé ce retard inacceptable. Le sous-ministre a répondu que le ralentissement des négociations était attribuable aux dernières élections. Toutefois, les négociations devraient reprendre cet hiver. Le Comité a demandé qu'entre temps, on lui remette un document précisant les accords et les ententes qui existent actuellement entre le gouvernement et les institutions financières.



Il est vrai que depuis toujours les canadiens des secteurs public et privé ont su travailler ensemble à la stabilité économique du pays. Sans cet esprit de collaboration entre le Parlement et l'entreprise privée, les pères de la Confédération auraient difficilement pu réaliser leur rêve de construire le chemin de fer d'une mer à l'autre.

Aujourd'hui encore, cette tradition se perpétue dans les sociétés financées à même les deniers publics et les fonds privés. Elle se perpétue également dans les sociétés d'Etat où le conseil de direction est composé de plusieurs personnes venant du monde des affaires et où, souvent, le vérificateur externe n'est pas le vérificateur général mais bien un vérificateur du secteur privé. Il existe aussi certaines situations, telle que celle de la Société canadienne des postes, où le Bureau partage avec un cabinet du secteur privé la responsabilité de la vérification des opérations. Cela risque de se reproduire dans d'autres sociétés d'Etat, suite aux modifications apportées à la Loi sur l'administration financière (LAF). Le domaine de la vérification au Canada illustre bien cette tradition - celle de la collaboration étroite qui existe entre le secteur public et le monde des affaires.



Je m'efforce, depuis que je suis vérificateur général et à cause de mes antécédents dans le domaine de la vérification du secteur privé, d'exhorter mon Bureau à travailler avec d'autres vérificateurs. Cette préoccupation devient encore plus pressante depuis que le Parlement a modifié la LAF. Il est évident que la nécessité d'une vérification plus approfondie découle du travail de pionnier qu'a effectué mon Bureau dans le domaine d'une vérification dont l'étendue a été élargie.

Je veux que le Bureau du vérificateur général continue à fournir toute l'aide et la compétence possible aux administrateurs et vérificateurs des sociétés d'Etat alors que l'obligation de rendre compte de ces dernières s'accroît. Et comme preuve tangible de notre bonne foi, le Bureau publiait récemment "Les comités de vérification des sociétés d'Etat", guide qui sera sûrement très utile aux administrateurs et surtout aux membres des comités de vérification des sociétés d'Etat.

Le Bureau prévoit continuer ses efforts en ce domaine et ainsi perpétuer cette importante tradition canadienne.

Kenneth M. Dye

Kenneth M. Dye, F.C.A.



Opinions est publié tous les deux mois par la direction des Conseils en communication du Bureau du vérificateur général du Canada.

Directeur-principal
Desmond Kimmit
Rédacteur français
Janine Denis
Rédacteur anglais
June Rose-Beaty
Adjointe à la production
Sheila Macfarlane
Conseillers à la rédaction
Maurice Cutler Nancy Murphy
Rolande Montsion Pierre Roure
Photographies
Dave Hansen
Lorraine Maheux-Paquet
Traitement des textes
XEROX 8010 STAR
Impression
M.O.M. Printing

ISSN 0822-1014

Vol. 3 No. 2

Nos sincères remerciements à Liz Dowd, Giséle Wand, Viviane Audette et Joanne Dicaire du traitement de la copie, Art Rouillif et Paul Michaud des Arts graphiques, à Gerry Desormeaux pour son aide technique, ainsi que Paul Gervais, de la gestion du matériel du Bureau pour leur bonne collaboration.

KMD vous parle

De la Colline

Audience portant sur la gestion de la trésorerie

La vérification de demain

M. Dye nous parle des connaissances qu'exige la vérification intégrée

Participation

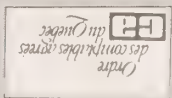
Le sport au BVG

Sur la scène internationale

Déjeuners-causeries du mardi

En vedette

Rendez-vous



Opinions

CAI
AG

-063

P. 12-13

Opinions

June/July

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1985

Opinion

1. ME. p. (O)F. opinion. 1. opinion; adv. 1. derived from; thus, believe, see, think, judge, etc. 1. What one expresses judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief at something as probable or as seeming one's own mind to be true. (Der. from *opine*, *opinari*, to express one's belief, to believe.) 2. What is generally thought about something. Often qualified by someone, person, body, judge. Der. ME. 2. (With *on* and *of*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgment, a belief, view, opinion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = conviction.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him, considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. Der. ME. 4. *opinion*, *opinionem*. (Now only with *reg.* or *in* such obj. as *great*.) 1497.

1. ME. p. (O)F. opinion. 1. opinion; adv. 1. derived from; thus, believe, see, think, judge, etc. 1. What one expresses judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief at something as probable or as seeming one's own mind to be true. (Der. from *opine*, *opinari*, to express one's belief, to believe.) 2. What is generally thought about something. Often qualified by someone, person, body, judge. Der. ME. 2. (With *on* and *of*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgment, a belief, view, opinion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = conviction.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him, considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. Der. ME. 4. *opinion*, *opinionem*. (Now only with *reg.* or *in* such obj. as *great*.) 1497.

1. ME. p. (O)F. opinion. 1. opinion; adv. 1. derived from; thus, believe, see, think, judge, etc. 1. What one expresses judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief at something as probable or as seeming one's own mind to be true. (Der. from *opine*, *opinari*, to express one's belief, to believe.) 2. What is generally thought about something. Often qualified by someone, person, body, judge. Der. ME. 2. (With *on* and *of*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgment, a belief, view, opinion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = conviction.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him, considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. Der. ME. 4. *opinion*, *opinionem*. (Now only with *reg.* or *in* such obj. as *great*.) 1497.

1. ME. p. (O)F. opinion. 1. opinion; adv. 1. derived from; thus, believe, see, think, judge, etc. 1. What one expresses judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief at something as probable or as seeming one's own mind to be true. (Der. from *opine*, *opinari*, to express one's belief, to believe.) 2. What is generally thought about something. Often qualified by someone, person, body, judge. Der. ME. 2. (With *on* and *of*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgment, a belief, view, opinion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = conviction.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him, considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. Der. ME. 4. *opinion*, *opinionem*. (Now only with *reg.* or *in* such obj. as *great*.) 1497.

1. ME. p. (O)F. opinion. 1. opinion; adv. 1. derived from; thus, believe, see, think, judge, etc. 1. What one expresses judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief at something as probable or as seeming one's own mind to be true. (Der. from *opine*, *opinari*, to express one's belief, to believe.) 2. What is generally thought about something. Often qualified by someone, person, body, judge. Der. ME. 2. (With *on* and *of*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgment, a belief, view, opinion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = conviction.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him, considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. Der. ME. 4. *opinion*, *opinionem*. (Now only with *reg.* or *in* such obj. as *great*.) 1497.

1. ME. p. (O)F. opinion. 1. opinion; adv. 1. derived from; thus, believe, see, think, judge, etc. 1. What one expresses judgement resting on grounds insufficient for complete demonstration; belief at something as probable or as seeming one's own mind to be true. (Der. from *opine*, *opinari*, to express one's belief, to believe.) 2. What is generally thought about something. Often qualified by someone, person, body, judge. Der. ME. 2. (With *on* and *of*) What one thinks about a particular thing, subject, or point; a judgment, a belief, view, opinion. (Sometimes denoting a systematic belief, and then = conviction.) ME. 3. The formal statement by an expert or professional man of what he thinks, judges or advises upon a matter submitted to him, considered advice 1470. 4. Estimation, or an estimate, of a person or thing. Der. ME. 4. *opinion*, *opinionem*. (Now only with *reg.* or *in* such obj. as *great*.) 1497.

CONTENTS

From the Corner Office	1
The OAG's Policy on Smoking in the Workplace	2
A Breakthrough in Computer Auditing	4
PAC Hearings on the Comprehensive Audit of Public Works	8
A Rendezvous with Yukon's PAC	10
The OAG Library	12
Productive Management in the Public Service	14
Travelogues	16
Profiles	21
OAG Publications	25
A Discussion Paper	27
The OAG on Ice	29

Opinion_s is published every second month by the

Communications Group
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Principal
Editor
Production Assistant
Editorial Advisers

Desmond Kimmitt
Eliane Gaudet
Sheila Macfarlane
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure
Lorraine Maheux-Paquet
Liz Dowd - Xerox 8010 Star
M.O.M. Printing

Photographs
Text Processing
Printer

IN THE NEXT EDITION OF OPINION_s:

The OAG in Australia and China
Auditor General Kenneth Dye, Deputy Auditor General Edward Rowe and several other OAG staff members returned, mid-April, from a successful one-month tour of Australia and China. They met with Australian officials, for the Governing Board of the International Organization of Supreme Audit Institutions, and finalized the Office's agreement with the Chinese authorities on the auditor training project sponsored by CIDA. The Auditor General will share the highlights of these travels with the readers of *Opinion_s*.

Computer Audits

A computer auditing project conducted by the OAG Computer Audit Group is a noteworthy achievement. The Group has installed a micro network for their CAAT programmers – involving one AT and an anticipated five PCs – with the ability to communicate directly with an external data centre.

Profiles

Geoff Cockhill will be one of the OAG employees featured in the Profiles column. A keen programmer and computer scientist, Geoff is also a statistical sampling expert who promotes the application of scientific principles to the study of management.



From the Corner Office

It looks as though, at the time this edition of *Opinion_s* appears, the Office of the Auditor General will be implementing a policy of non-smoking throughout its working areas in Ottawa.

It is well known that I am a strong advocate of the new policy. I make no apology for this; I have personal reasons for being a militant non-smoker. The evidence is overwhelming that smoking is damaging to the smokers' health and to those around them. More and more, society is beginning to recognize the overall cost to us all, for statistics show that smokers put far more pressure on the health care system than non-smokers.

However, in themselves, these reasons may not be sufficiently compelling for our Office to implement a non-smoking policy. After all, if we admit it, most of us have some personal habits which can be dangerous to our health or limit our productivity. An obvious example is a failure to take sufficient physical exercise, often contributing to obesity and a loss of bodily fitness and mental alertness. But no organization has the right to attempt to legislate the personal habits of its staff.

However, the unique dimension to the smoking habit is that smoking not only impacts on the health of the individual smoker – it also affects the non-smoker. Scientific and medical evidence is decisively demonstrating that second-hand and sidestream tobacco smoke is a hazard to the health and well-being of non-smokers. While an organization is not in the business of legislating personal habits, it very definitely has the responsibility and obligation to protect the health of its employees within their work environment.

It is from this starting point that the Executive Committee has – in consultation with the staff of our



Office – developed our clean-air policy of non-smoking throughout the Ottawa workplace.

My own conviction is that, within a few short years, the policy we have adopted will be universal throughout, at least, Canada and the United States.

Meanwhile, our Office is receiving many requests from other organizations, within both the public and private sectors, seeking information as to how we have gone about implementing the program. An article on page 2 of this edition spells out our approach.

The reactions of staff members, after the policy has been in place for a substantial amount of time, may form the subject of a second *Opinion_s* article. Not everyone will be happy. But I predict that, by far, the majority will be relieved that this health hazard has been removed from the place where they work.

It is, after all, the way the world is moving. We just happened to be among the first to get there.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

The Non-Smoking Policy

A Vanguard Policy For An Accountable Organization

"The OAG's new Policy on Smoking in the Workplace is the result of a concern for the health of all staff members," emphasizes Deputy Auditor General Ron Warne when he discusses the policy with Office employees. "It is not a 'stop smoking' campaign." Implemented on 1 June 1985 – a date selected by the Ottawa staff – the policy is the outcome of a consultation process with all OAG employees, and the latest in a series of steps taken by the Auditor General to provide them with a safe work environment.

Triggered by Kenneth Dye's one-man health campaign and by the growing body of medical evidence that links thousands of deaths to tobacco smoke, the OAG's Policy on Smoking in the Workplace finds its legitimacy in the laws that govern employer and employee relations at the OAG and in the public service. The Financial Administration Act authorizes Treasury Board to establish standards governing physical working conditions, and provide for the health and safety of persons employed in the public service. This mandate is also granted to the Auditor General of Canada through the Office's enacting legislation.

This responsibility was perceived in a new light when the Canadian

Medical Association and the Department of National Health and Welfare reported on the health hazards, for non-smokers, of second-hand and sidestream smoke. The new OAG policy relies heavily on the findings of medical researchers, and its author, Ron Warne, regularly consulted Health and Welfare experts. "One of their reports mentions that tobacco smoke contains over 60 known carcinogens and many other toxic agents," he underlines. "The estimated number of deaths attributable to passive smoking, per year, is 4,665 in the United States and 300 to 600 in Canada. This is just not acceptable."

Before drafting the policy, OAG delegates met with DPW – the landlord of the building that houses the Office – and with other tenants. The Office's representatives examined the technical specifications of the office tower's ventilation systems and considered the location of compartmentalized smoking areas. They also sought the opinion of each OAG staff member.

A tentative Office Policy on Smoking in the Workplace was written and copies were distributed to every OAG employee. A covering letter reviewed the

Office's past efforts in this area and encouraged smokers and non-smokers alike to participate in the development of some of the elements of the new policy. A copy of the eleven-point implementation plan was also widely circulated.

Staff members were asked to complete a questionnaire and invited to attend an information session. Of the 505 questionnaires distributed, 361 were returned and analysed; 73.3 per cent of the respondents who expressed an opinion were in agreement with the new policy.

The location of designated smoking areas was a problematical question. Several factors had to be considered, including the need for privacy and adequate ventilation. The solution? A good one believes Ron Warne: "Smoking will be permitted on each floor in an area at the right of the Office's main doors. This corridor is ventilated by an independent system, and plants provide an effective visual screen. We will also attempt to make this area as agreeable as possible."



The OAG's Policy on Smoking in the Workplace

It is the policy of the Office of the Auditor General to provide a healthy and safe work environment for its employees. In this context, the Office intends to take measures to minimize the effects of tobacco smoke in the workplace.

These measures include restricting smoking to specified areas adjacent to the elevators on each floor.

Smoking will not be permitted in the workplace.

Larry Meyers Awarded Fellowship

The most prestigious award of the Institute of Chartered Accountants of Ontario – the distinction of Fellow Chartered Accountant (F.C.A.) – was presented to Deputy Auditor General Larry Meyers, in Toronto, on 23 May 1985.

To obtain the title, a chartered accountant must be nominated by a peer and elected by the Institute's Council. The nominee must also have brought distinction to the profession or given outstanding service to it. The F.C.A. nomination criteria require outstanding achievements in the pursuit of a career, in contributions to the advancement of the profession, and as a participant in the activities of community, business and professional organizations.

As the 1983-84 Chairman of the Public Sector Auditing and Accounting Committee (PSAAC) of the Canadian Institute of Chartered Accountants, Larry Meyers participated in the major research projects undertaken by that Committee. PSAAC was formed in 1981 to develop generally accepted accounting principles and financial reporting standards as well as to provide guidance on financial reporting, accounting and auditing matters to auditors and officials in the public sector.

Jean-Pierre Boisclair, Executive Director of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation; Giles Meikle and Edward Netten, both members of the Auditor General's Panel of Senior Advisers; James

Goodfellow, a member of the Auditor General's Independent Advisory Committee on Government Accounting and Auditing Standards, and Donald Brown, a former member of that same committee, were also among the 93 chartered accountants elected Fellows this year. At present, 580 of the Ontario Institute's 19,000 members have received fellowships.



Deputy Auditor General Larry Meyers, F.C.A.

IDEA

by David Marshall,
Assistant Auditor General,
and Mike McMullan,
Audit Systems Director

Introduction

The Office of the Auditor General of Canada performs audits which differ widely in approach and methodology. However, they all have one thing in common: the need to access and understand very large pools of client financial data stored on some of the largest computer systems in the country.

For a number of years, we have been trying, like our colleagues in the profession, to cope with the large scale computer systems used by our clients. Although several computer audit approaches have been used, there remains a profound gap in the auditor's understanding of data held on such systems. This gap is the result of many factors: huge volumes, complex processing logic, and the inability of auditors to adequately scan and enquire into computerized data as easily as into manual records.

At the Office of the Auditor General, we have taken a step which overcomes these difficulties. Our Computer Audit Group, in co-operation with the Energy, Mines and Resources audit team, has designed a microcomputer-based system which we call IDEA – Interactive Data Extraction for Auditors.

On 2 May 1985, the Office's Executive Committee was given a two-hour demonstration of IDEA. The software's capacity to perform audit tests in seconds was shown using a live data base of 200,000 records from Energy, Mines and Resources, loaded onto an Office IBM AT with a large storage hard disk attached. In effect, this product provides auditors with easy access, through a microcomputer, to all the client's financial transactions.

The development of IDEA is a major achievement by the Office and a significant breakthrough in computer auditing. It is expected to have an enormous impact on audits throughout the Office and, indeed, throughout the auditing community. This article discusses the system and some of the background which led to its development.

The traditional computer audit

The traditional way to access clients' data for audit purposes used generalized audit software. The process works like this:

- An auditor needs access to a client's data.
- The auditor brings in a computer audit specialist who meets with the client and gathers technical information about the system to be tested by the auditor.

- The computer audit specialist then meets with the client auditor and they agree on the content and feasibility of the auditor's project.
- The computer audit specialist or a professional programmer translate the request into a computer program that can perform the audit tests.
- The programmer runs the test against the clients' computer files on the clients' mainframe computer or on a service bureau mainframe.
- The output from the test is reviewed by the computer audit specialist who then hands it to the client auditor.

The Office, which employed one computer audit specialist in 1979, now has a staff of twenty to assist the audit teams. Over the course of the year, our Computer Audit Group typically writes 1,500 data extraction routines involving 120 financial systems in government departments, agencies and Crown corporations.

Over the years, our costs increased with our volumes and the level of sophistication of our tests. Apart from the cost of programming time, we have become heavy users of computer time at service bureaux, and of our clients' computers.

By 1984, the old technology of supporting audit tests with generalized audit software was clearly showing its limitations:

- The software is difficult to understand for line auditors, and specialists must usually be brought in. This adds to the cost. More importantly, auditors tend to lose touch with their data, and lose the understanding they once had when they could manually examine books and records.
- There is usually a waiting period of several days or weeks to get the results of a test.
- Auditors are effectively discouraged from building on previous audit test results. For example, if auditors discover an unusual situation and want to go back and re-run the test – with certain changes – they are faced not only with the time delay, but also with additional programming and machine time costs.
- Auditors are precluded from browsing the clients' data to understand it, before deciding how to test it. With the old technology, auditors had to be very specific about what they wanted to test with a software run. There was no opportunity to search through the clients' file and see, for example, the number of journal entries and their value, or the type and origin of purchase orders. Auditors had, at best, to guess at all of these valuable insights before the test was run. The only other option was to have a special run just to profile the data. This takes time and doubles the cost of the test.

In summary, the old way of running data extractions did not give timely results. It was expensive and, most importantly, it did not give auditors a sufficiently flexible tool.

Search for a solution

There were times when we felt our hopes for a new solution would be impossible to meet.

We tried several alternatives. First, we looked into writing a user-friendly front-end to our existing audit software. Then, at the request of the EMR audit team, we experimented with connecting a terminal to the client's mainframe. We also considered the possibility of buying a large mini-computer for the Office and providing the audit teams with terminals.

We abandoned each of these alternatives for a variety of reasons. The possibility of using a standard microcomputer to directly audit the client's records held the most promise.

Four technological developments encouraged us to pursue this course:

- the advent of large capacity disk drives (up to 500 megabytes) for microcomputers,

- the increased operating performance of the more advanced microcomputers,
- the availability of lower-cost nine-track magnetic tape units connectable to the micro for the transfer of large volumes of data to a microcomputer, and
- the availability of microcomputer data base languages capable of handling very large volumes (up to 1 billion records).

Our first step was to test the potential responsiveness of such a system. We loaded 10,000 records onto a standard IBM PC with a 10 megabyte hard disk attached. We did some simple functions such as reading every record and totalling the file. We found that a sequential reading of the whole file, with totals, took 45 minutes. This interested us greatly. In the first place, 45 minutes were by far better than the week or two it took when we used conventional data extraction procedures. More importantly, we knew we could expect improvements in response



Assistant Auditor General David Marshall, Audit Systems Director Mike McMullan and Consultant Larry Duff led the development of the IDEA software by the Computer Audit Group, with the co-operation of the EMR audit team.

time if we used a higher performance micro with one of the newer high performance hard disks that were just coming on the market.

We felt that the microcomputer could potentially deliver the performance we wanted but we needed a tool to make data accessible to our auditors without programming expertise. At this point, Larry Duff, a consultant who has worked with us for many years, showed us a small mock-up on a micro, using a data base language called dBase III. We knew, finally, that we were on the right track. The IDEA system was born – Interactive Data Extraction for Auditors. The whole development of the software took place in less than three months.

What IDEA is

IDEA is a set of interactive audit routines designed for use on microcomputers with large storage hard disk attached. However, it can work on any machine that has sufficient storage capacity for the size of the auditor's client file. We even have a version working on a portable Hyperion computer using 500 records on a floppy diskette.

The IDEA concept meets all of the criteria we set in the search for a viable solution to existing extraction work:

- It gives auditors direct access to client data by bringing the client's files onto a desktop microcomputer.
- It provides auditors with a powerful software tool to perform any logical test or selection which they can construct. User-friendly screen prompts guide the auditors, and no specialist is needed.
- It provides on-line interactive capability so that auditors can make an enquiry, find out how many transactions meet the criteria, browse through the transactions if desired, and either stop, select some or all of the transactions, or go back and look for further conditions. Using IDEA, auditors can re-perform or check a client's calculations, and verify financial statements' figures directly from the detailed transactions.
- It is a portable solution. Auditors can take a microcomputer with the IDEA software to a client site or home for week-end work. Portability is especially important when a client does not want files taken off the audit site.
- It integrates user-developed routines such as random number generation and statistical sampling.
- It handles data bases of a few hundred records to those of several hundred thousand records or more.
- It is a flexible solution designed to be easily migrated to new technologies. For example, it is written in a widely accepted data base software package. As new operating systems are introduced, we expect the vendors will follow the market and issue new versions of their software. Even if the package we selected ends its useful life, the IDEA concept is easily transportable to a future generation of data base languages.

- Finally, IDEA is a cost-effective solution. The hardware costs are offset by lower mainframe utilization costs and the absence of programming costs. The installation virtually pays for itself in the first year, and this does not take account of the order of magnitude impact the software has on more effective auditing.

How IDEA works

- **Transfer data to the audit micro**

The first step in the process is to bring the clients' data down to the microcomputer. We can do this in two ways: get a computer tape from the client or download it directly using data communications lines. Our Computer Audit Group then converts the data, using standard utilities, into a format which can be read by the IDEA software.

- **Set up the data base**

Next, the auditor sets up a description of the client data on the IDEA data base: the account code field, the description field, the amount field, etc. We attach our tape drive to the auditor's micro or we hand the auditor a high density cassette tape and load in the client's data. The system automatically transfers the records into the fields set up by the auditor.

This step really helps the auditor understand every piece of the client's record. A description of the record is always displayed at the bottom of the screen, at key points in the system.

- **Index the fields**

Once the data base has been set up, the auditor is encouraged to index

it: the computer adds certain identifiers to the data and stores their address in a small index file, similar to an index at the back of a book. This way, the program can find the data requested by an auditor much faster than by going through the whole file. Thus, the auditor can index the data by responsibility centre, by amount, by account type, etc.

As part of the indexing procedure, the system will create a "profile" of the data. The auditor can enquire and see how many journal entries there are for each responsibility centre, how many expenditure items, and so on.

● Go!

The system is now ready to accept any type of enquiry put together by you, the auditor. For example, you could look for all journal vouchers over \$10,000 in the period *x* for responsibility centre *y*. If the transactions exist in the file, they will be found within seconds.

On the other hand, the system is helpful if too many transactions meet your criteria. It will prompt you: "6,000 records found. Do you want to refine your search? Answer *yes* or *no*". For example, you could answer *yes*, and ask for a cut off amount of \$15,000.

Most of the search logic is constructed by selecting, from screen prompts, the symbols for greater than >, less than <, not equal to ≠, and equal to =. You can build complex logic by linking, on the screen, your first line of logic to a second or third one by selecting the words *and*, *or*, etc.

Transaction searches are a handy tool – they let you understand what's going on. If you are watching the news on television

and the announcer says that certain questionable payments have been made by the government to XYZ Company, you can go to your micro and ask to see all payments made to XYZ Company in the last twelve months. If you are concerned that the name could have been spelled wrong, you can ask for all payments to any company name beginning with the letter X. You will get an answer in seconds. You can then call up the transactions on the screen to review them or have them printed out for follow-up.

The same search technique helps you look for certain types of purchases, unusually high payments at year end, revenue amounts credited to expenditures and so on. The system allows you to do full statistical sampling of the data. Again, your steps are guided by prompts. You press *enter*, and the machine does its thing.

If you, as an auditor, want to verify financial statement totals, you specify which fields and account types you want totalled and press *enter*. For example, you may want to verify a client-produced trial balance or list of expenditures by responsibility centre and expenditure type.

In a demonstration to the audit team, we searched a particular responsibility centre in the EMR file for any payments where the cheque issue date preceded the expenditure approval date. The answer was "353 items. Do you want to refine your search?" We asked to *browse* the data. We saw that many of the items were central payroll charges where prior approval for each pay period was not shown on the EMR system. We went back to the data base. This time, we asked to see every transaction where cheque date

preceded approval date, and where the transaction type was not payroll. The answer came back: "1 item found. Do you want to refine your search?" We answered *no*, and asked to *browse* the transaction. It turned out to be a single payment for less than \$50 to an individual!

Conclusion

I hope we have given you some feel for the power of our IDEA system. You can sample, get Global totals, or zero in on a single item – all of this on a very large file without leaving your own desk.

While this feature has not yet been exercised, it is a logical step for us to add, on the IDEA system, certain information on the client data base. For example, we could add a column to show the audited amount beside the book amount for any transactions which had been verified. Accounting totals could be similarly compared to a record for projected errors. The software also allows the user to append text messages tied to individual records. Thus, an auditor will be able to append comments, explanations, or a reminder note beside a transaction in the client file.

We are now in the process of implementing the system for the EMR team which helped us design and test it. When this team has worked with it for two or three months, we will issue a second, amended version. We will then begin implementing the system for other teams in the Office of the Auditor General.

First come, first served! ●

PAC Hearings on the Comprehensive Audit of Public Works

by Pat Gilchrist,
Parliamentary Liaison Assistant

In January and February, the Public Accounts Committee held four hearings on Chapter 13 of the 1984 annual Report, focusing on the leasing of accommodation by the Department of Public Works (DPW). Testifying for the OAG were Auditor General Kenneth Dye and Principal Shahid Minto, who was responsible for the DPW comprehensive audit. Deputy Auditor General Ed Rowe, Assistant Auditor General Hector Millward, and the members of the audit team advised and assisted during the course of the hearings.

The hearings began with a strongly-worded statement by Chairman Aideen Nicholson. Noting DPW's failure to respond to the Committee's Second Report of 10 April 1984, which asked for written assurance that the Department would follow Treasury Board (TB) directives in procuring accommodation, she said:

"... This Committee takes a very serious view of the fact that... there has been no reply... We intend to pursue the matter until we are satisfied the Department... is taking it seriously and is not merely hoping that if the problem is ignored, it will go away."

Committee objectives

Miss Nicholson said the Committee intended to pursue whether

Treasury Board directives were realistic. If so, why was DPW flouting them? If not, what has been done to have them amended?

● "Are directives realistic?"

Mr. Dye's opening statement said that "the real problem is not that policy directives and guidelines are inadequate but that there is no effective mechanism to ensure that the Department and its clients comply with them". Referring to DPW's record in tendering for leases, Committee member Don Boudria said that when the rules in place can be enforced only 28 per cent of the time, they are either unworkable or designed to allow for loopholes, or else there is no intent to adhere to them. A senior DPW official told Mr. Boudria that, considering the expense involved, "tendering just for the sake of tendering... when there is only one reasonable option, does not appear to me to be responsible management of public funds". Mr. Boudria wondered how one would know without tendering that there was no other option.

● "Flouting" the rules. The Committee questioned the Department about a number of transactions in which the audit found a circumvention of regulations.

Journal Towers: The DPW witness said that authority to enter into the \$135 million lease without tender had been granted on the basis of a statement in the TB submission that a market analysis had shown

no other suitable space to be available. DPW subsequently acknowledged that its analysis had been based on its routine assessment of the market, and that no comprehensive report on comparable space had been prepared specifically for the Journal Towers transaction.

Scarborough building: In the case of the government building in Scarborough, DPW could not explain why, after more than two years, it had not responded to TB requests for the information supporting its submission (despite having previously assured the Committee that the necessary information had been amassed during feasibility studies for the project).

Centennial Towers: In discussing Centennial Towers, Committee member Michael Cassidy quoted a letter from the then Minister of Public Works to the landlord indicating that he had directed DPW officials to negotiate the lease. Noting that this appeared to conflict with the requirement to tender, Mr. Cassidy asked if the Minister had been so advised. The DPW witness said, "normally we wouldn't give this type of transaction a great deal of support at the bureaucratic level." However, he acknowledged that no one had pointed out the conflict to the Minister or suggested an alternative course.

Treasury Board role: Although both DPW and Treasury Board

Secretariat witnesses claimed that TBS was generally exacting in its review of submissions, it appeared to have received little supporting information in particular cases. It had accepted at face value the market analysis mentioned in the Journal Towers submission and had approved the Scarborough submission before asking for substantiation. When asked what level of detail TB required from departments requesting exemption from the tendering regulation, the senior official replied that there were no standard criteria, but the fact that Ministers made decisions indicated that they felt they had all the information they needed.

Another official told the Committee that TBS had not given high priority, over the past four years, to monitoring compliance with its directives because it had been occupied with developing them. It was now beginning to concentrate more on monitoring.

- **Amending the rules:** Little was said in these hearings to indicate that DPW tried to have TB guidelines for leasing amended.

Who's in charge?

DPW officials said that the Department played primarily a service role in the leasing of accommodation, and that its activities were influenced by client departments, who often waited until the last minute to provide information on their space requirements, or whose programs changed after accommodation had been arranged. They said the control function was the role of TBS officials, who had the option of passing submissions on to Ministers for approval, or returning them as inadequate or not within guidelines.

Plans for improvement

The Department's new Deputy Minister said that one of his first tasks will be a complete review of the organization. He will establish a committee for that purpose consisting of himself, the Comptroller General and the Secretary of Treasury Board. He said that he could provide the Committee with a specific action plan by 31 March 1985.

The first phase of DPW's upgraded facilities inventory system has been put in place in January, with information on current leases, landlords, rates, termination dates, etc. By September, it will include client demand forecasts, proposed accommodation, and planned and approved assets. In addition, the Department was preparing a list of property being considered for disposal, and was to meet with its Minister, in February, to discuss the proposals. The Minister has since announced a plan for selling certain surplus properties.

At the final hearing, the DM made a statement summarizing other actions planned, including issuing a management statement on compliance with TB policies and guidelines, and reviewing the way proposals to the Minister are developed. DPW will install a cost accounting system, and begin to recover costs for certain services to departments. A senior officer has been identified to monitor the progress of these measures. Representatives of the AG and CG will be invited to attend and participate in meetings of the audit and evaluation committee, chaired by the DM.

DPW will be meeting with TB to review accommodation policies and guidelines to ensure a common understanding of them, to identify

aspects that were difficult to implement, and to take corrective action where weaknesses were found.

Treasury Board officials said they will propose to Ministers that departments be required to give DPW earlier information about accommodation needs. They will also be required to identify and cost the accommodation implications of requested changes in human resource levels. TB will also check more thoroughly on the validity of departments' requests for space.

PAC Report

In its second report, tabled 1 April, the Committee issued a stern rebuke to both DPW and Treasury Board.

- **Compliance with Treasury Board rules.** The report said that this issue lay at the heart of the accommodation problem, and emphasized "in the strongest possible terms" the Committee's concern that TB insist on and monitor compliance with its own policies. It recommended that DPW and TB both appoint senior officials to ensure that departmental submissions for accommodation comply with regulations.

- **Weak management of accommodation.** Commenting on DPW's lack of planning for office accommodation, the Committee said the "ad hoc assignment and re-assignment of departments to buildings... resembled... a gigantic game of musical chairs, played at the taxpayers' expense". It found the Journal Towers transaction "unacceptable" not only because the Department failed to conduct a market analysis but also because it misled TB in its submission.

A Rendezvous

The report also criticized DPW's failure to implement recommendations of its internal auditors, its mismanagement of unoccupied space, and its incomplete and unreliable data bases. Recommendations were made that the Department correct each of these deficiencies and report to the Auditor General by 31 July; the Auditor General was asked to provide the Committee with an assessment of this report by 30 August 1985.

- **Failure to inform ministers.**

Citing the Tower C lease transaction (where DPW negotiated with the landlord for several buildings as a package deal but sought TB approval on a building-by-building basis), the report noted that delays in reconciling TB authority with DPW's negotiating position had cost the Crown \$42 million.

- **Misleading the Committee.**

The report compared past and present testimony on the acquisition of Centennial Towers. In April 1984, officials had said that the lease had been signed in response to an urgent need to house the Canadian Security and Intelligence Service. A year later, they attributed the acquisition entirely to ministerial direction.

- **Favouritism.** The Committee said that it was concerned about the apparent favouritism to one landlord, illustrated by the Journal Towers lease, which was substantially more expensive than prevailing rates. The cost of upgrading the building had not been high enough to account for the high rental rate. ●

by Raymond Dubois, Deputy Auditor General, and Harold Hayes, Principal

Since the first formal meetings, in 1980, of the Public Accounts Committee of the Yukon Legislative Assembly, the Office of the Auditor General of Canada has played an important advisory role with the Committee. In 1985, Deputy Auditor General Raymond Dubois and Harold Hayes, the Principal responsible for the Edmonton and Vancouver offices, attended the February meetings of Yukon's PAC

for the sixth consecutive year. They were accompanied by Alan Beaton, the Director of the Vancouver Regional Office. Ottawa Principal Don Young, who will be succeeding Harold Hayes later this year, joined the group in the second half of the two-week proceedings.

Yukon's Public Accounts Committee functions differently from public accounts committees at the federal and provincial levels. Some of these differences result from the nature of the Yukon



Principal Don Young and Deputy Auditor General Raymond Dubois participated in some of the numerous activities of Rendezvous, the Yukon Territory's annual winter festival. They were members of the OAG team assigned to the 1985 annual meetings of the Public Accounts Committee of the Yukon Legislative Assembly. The group of OAG delegates also included Principal Harold Hayes and Director Alan Beaton.

Legislative Assembly. It is divided along party lines and comprises sixteen regionally elected representatives. The majority party forms the Government, which is responsible for the day to day administration of the Territory through an Executive Committee of not more than six members. Because of the small number of elected representatives, each Assembly member is required to perform a multiplicity of roles.

The Public Accounts Committee, therefore, only meets when the House is not in session, in contrast to PAC in Ottawa, which meets twice weekly when the House is in session. This permits Yukon members to concentrate more on matters at hand and it enables them to meet in public and executive sessions each weekday morning. Afternoons are devoted to the drafting of reports and the briefing of members for the meetings of the following day. PAC members generally meet for two weeks, or until they have covered all agenda items.

Representatives of the Office of the Auditor General are very active in their role as expert advisers to PAC. They attend and observe public and executive sessions, and they help individual PAC members to prepare for the formal meetings. In contrast to Ottawa, the Auditor General's representatives generally act as observers at formal meetings, not as witnesses.

Another major difference is in the Committee's mandate. It does a general review and analysis of two departments or major areas of government activities in addition to dealing with follow-up matters from previous PAC reports and with the Annual Report of the Auditor General to the Legislative Assembly. These reviews, while remaining at the general level, concentrate mostly on the accountability process. PAC members are interested in the clarity of objectives, the quality of published information, the existence of valid performance indicators, all output related data, and any other type of data that will make the government's processes more accountable for the utilization of public funds.

While the agenda of Yukon's PAC meetings is set at the beginning of the two-week session, it is readjusted as meetings progress. In-camera discussions are held to examine unresolved issues and to focus on items that necessitate further questioning and clarification. PAC then decides if it will obtain additional written data or if it will recall witnesses; this sometimes requires minor adjustments to the general agenda.

In 1985, in addition to the follow-up of past issues and a review of the Auditor General's Annual Report, the Public Accounts Committee reviewed the activities of the Department of Education. It also

examined the major revenue areas of the Yukon government, including the Yukon Liquor Corporation.

For the first time – a bonus to the audit team – the second week of the 1985 Public Accounts Committee meetings ran concurrently with the annual Rendezvous, the Territory's winter carnival. Needless to say, this created countless distractions and conflicts of interest, taxing the little amount of free time the team had at its disposition.

Since the objective of the OAG representatives is to fully understand the environment in which the Yukon government operates, the team felt it obligatory to participate in some of the activities of Rendezvous Week. They were impressed by the high quality of the entertainment and certainly appreciated the opportunity to partake in some of the Rendezvous activities. Under the able guidance of Missy Follwell, the Committee clerk, they did their best to keep up with the locals, especially the ever present fiddlers.

By Thursday, Harold had to concede to the *young bloods* on the team. Don, hopefully, should not regard his first-time exposure as a taste of things to come. It took Raymond and Harold six years to get to Rendezvous. Despite these diversions, the team maintained a high level of productivity! ●

The OAG Library

A Computerized Door to Knowledge

"Scope and flexibility are the main advantages of this research technique," remarks Shayla Mindell as she deftly types codes and printing instructions on the Vision 2000's keyboard. "The versatility of the data bases' software allows the combination of concepts, ideas or subjects within one search, and the Library can access more than 200 such commercial data bases. These features enable us to tailor each search as precisely as possible to the user's specifications."

The Information Services Librarian has requested a bibliography of all publications, by a specific author, on tax expenditures and on research and development. The terminal's screen and the high-speed printer are simultaneously producing a linear stream of information while Shayla Mindell intermittently redirects the search or selects the most appropriate titles.

"Two types of data bases are available. One provides bibliographic references and abstracts. Full texts may also be obtained. These, for example, will give you immediate access to the complete text versions of federal and provincial statutes," explains Shayla.

The monitor and printer are recent acquisitions. Computerized literature searches form the core of a service initiated by the OAG's Information and Library Services in 1981. To expand its services without dramatically increasing the size of its specialized collection, the Library's staff turned to new technological tools designed for quick and efficient information retrieval.

"Such a computerized system permits access to the literature of virtually all major disciplines," comments Charmaine Ward, the Library's Manager. "After the initial bibliographical search, the user selects the

relevant publications. These can then be obtained on interlibrary loan."

The development of a computerized literature searching service by the OAG librarians is a response to the Office's growing expertise in comprehensive auditing. As technical research extended to a broader range of multidisciplinary subjects, Charmaine Ward and her staff gradually enlarged the Library's information base and upgraded its hardware. In addition to offering comprehensive searches of published literature in a variety of fields, from agriculture to tourism, the available data bases also contain newspaper articles, the questions raised in the House of Commons during Question Period and a summary of court decisions.

"Auditors come to us at the pre-audit stage for a comprehensive bibliography of their subject. They later return for a more selective list of books or sources. We can also offer ongoing searches, where a user is regularly sent updates on a selected topic."

Charmaine Ward's description of the many research functions facilitated by a computerized search is extensive. She also notes the service's many advantages, from immediate results, such as speed, variety, scope, efficiency and economy, to more exotic features that accommodate rare blends of research needs and techniques.

"The OAG Library is always looking for new research services. These include subscriptions to additional, relevant data bases. The latest acquisition is the Canadian Financial Database. It delivers the full text of audited financial statements from leading Canadian corporations," concludes Shayla Mindell as she signals to the user of the moment. The printer comes to a halt, its search completed.



Shayla Mindell (seated) demonstrates the many advantages of a computerized literature search to, from left to right, David Burgess, Charmaine Ward, Jim Trigg and Frank Da Costa.

Rediscover your Library

Book lending, interlibrary loans, preliminary subject searches, quick reference fact-finding, a current awareness program, and comprehensive literature searches are some of the services offered by the OAG Library. Others include the automatic routing of periodicals, press clippings, lists of acquisitions and periodicals, and a current information file. The Library's eight staff members invite you to explore its collection and resources. The eleventh-floor facility is open Monday to Friday, from 8:30 am to 5:30 pm.

Quizzing the Computer

OAG staff members regularly test the many possibilities of computerized literature searches with questions that require both software agility and access to a variety of data bases. In recent months, they have asked the computer to enumerate, notably, all the reference materials on:

- the public's attitude towards smuggling,
- the use of video in training,
- the CBC's role in the Pope's visit,
- the catastrophe theory,
- the federal government's decentralization policy as it relates to Health and Welfare,
- the management of aircraft fleets,
- the evaluation of staff training and development,
- the deficit,
- the auditor's role in systems design, and
- the acquisition of Petrofina.

Productive Management in the Public Service

Chapter 2 of the 1983 Report of the Auditor General of Canada dealt with a sensitive but timely issue. The study, titled Constraints to Productive Management in the Public Service, detailed the findings and recommendations of a research project on the impediments to good management in the public sector. The 1984 April/May edition of Opinion, contained an abridged version of the chapter.

The study generated lively interest in many quarters. Otto Brodtrick and Richard Paton, the two Principals who conducted the study, have been responding to information and presentation requests for the past eighteen months.

Otto Brodtrick recently addressed the Toronto Chapter of the Canadian Public Personnel Management Association on the topic. His remarks on Productivity in the Public Sector: Constraints, Incentives and Rewards added new layers of information to the chapter's core. Here is a summary:

The two professions of auditor and manager stand in remarkable contrast to each other. As managers, we are essentially in business to tell people what to do to be successful. As auditors, we seem to be in business to tell people what not to do to be successful. As managers, we have a largely positive mandate, but as auditors, we have a largely negative one. However, our Office is not always negative; we occasionally publish research studies that are primarily of a diagnostic nature.

I had the privilege of working on our Office's most recent study. It examined the problems of constraints, incentives and rewards faced by public sector managers: What underlying causes compel intelligent managers to do apparently unsound things? Why does it take

so long to bring about management improvements?

Public Sector Management: a Football Game

There exist two different views of management in the public sector. One view compares it to a traditional football game. The management team is an organized hierarchy with a coach, a quarterback, assigned players, and established rules for scoring points. Everyone knows when the team is winning or losing.

The other view also sees management as a football team, but with unique features. The game is an organized anarchy. The team plays on a round field surrounded by several goal-posts; many balls of different sizes and shapes

are used; men in green overalls move the goal-posts around to different field positions. The players judge themselves and are judged by others, according to ambiguous, varying scoring systems.

This view of public sector management seems exaggerated, but it is probably closer to the truth than the first which holds that public sector management is an orderly, goal-focused, rational activity that can be accomplished if only there are enough regulations and controls.

The Solution: Seminars, Praise or Therapy?

A question by the Auditor General – "Why do serious managerial weaknesses persist, in spite of conscientious efforts to overcome them?" – prompted the study. Significant progress has been made in financial areas, but weaknesses seem to persist in the general management areas, in spite of increasing controls. We asked ourselves if a single, universal solution to management difficulties could indeed be found.

To explore that premise, we created and attempted to solve a simple model problem. A hypothetical organization requires that all employees submit weekly time-sheets by noon on Monday. Every week, some employees are late in submitting their time-sheets;

others don't submit them at all. Administration asks: Why? What should be done about it?

We applied to this problem a number of solutions based on theories developed by eminent social scientists. The first theory, the Cybernetic Model, was developed by Norbert Wiener. It holds that man is a rational animal who will act on feedback from his environment. There are therefore two causes to the time-sheet problem. Employees do not know what is expected of them, and they do not know the consequence of their lack of co-operation – administrative chaos. The solution is, of course, training courses. After attending seminars, reading administrative bulletins, and participating in other educational activities, the employees will submit their time-sheets.

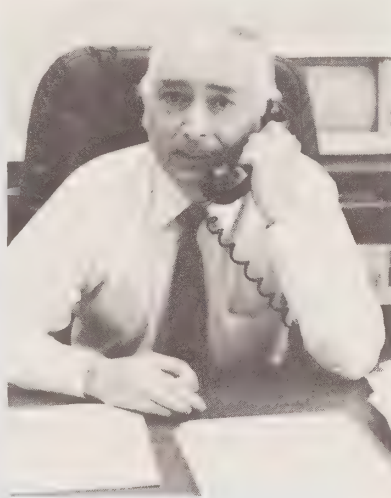
The Social Learning Model, published by B.F. Skinner, says that man is a hedonistic animal who avoids pain and seeks pleasure. The solution requires praise and punishment. Administration should therefore reward employees who submit their time-sheets and penalize those who do not.

Sigmund Freud's Psychoanalytic Model stipulates that human behaviour is based on unconscious motives. Employees will provide their time-sheets once therapy sessions have unveiled their motives for not doing so.

Individuals behave according to a hierarchy of needs proposed Abraham Maslow in his Humanistic Model. Human beings attend to higher level needs only when their basic needs, such as hunger and sexual drive, are satisfied. The solution is obvious. Administration should ensure that employees have enough to eat and

find adequate sexual satisfaction. Then they will submit their time-sheets.

Finally, Gustave le Bon's "Monkey See – Monkey Do" theory states that feelings and behaviours somehow start in a group and are imitated. The practice of not submitting time-sheets simply started, and it spread. To solve the problem, Administration should pretend that all time-sheets are in fact submitted on time. Employees will then imitate this model behaviour.



Principal Otto Brodtrick

Each theory led us to a different, inconclusive solution. Yet, this was a simple problem. How could we ever hope to reach definite conclusions about a subject as complex as the causes of management weaknesses? We concluded that interviews with managers and observations noted first hand would help formulate the beginning of an answer.

We interviewed corporate executives, leading scholars and researchers, and senior managers in Canada, the United States and Germany. We reviewed management reform efforts in the federal

public service. We did comparative analyses of selected administrative procedures. We conducted case studies to illustrate actual cases of management difficulties.

No Quick Fixes

The study found that political priorities, the lack of incentives, constraining administrative procedures, and conflicting accountability requirements have a major impact on management. We concluded that there are no quick fixes and that any attempt at improvement must be seen as a long-term, permanent process. We advocated an effort to reduce the paradoxes, the perplexities and the problems to a level that can be tolerated by all concerned. We do not believe there is a problem that can be solved by a solution.

The response to our study has been decidedly positive. Senior executives have indicated to the Auditor General that they see the study as an important contribution to the improvement of management in the public service.

We have received congratulations from other countries. One international organization has reprinted the report in both English and French, and is making it available world-wide. The academic community, too, has shown a strong interest. We have received invitations to present the study's findings at a number of Canadian universities.

Similar invitations are coming from other governments and a number of professional associations. But the most gratifying response is coming from operating managers and executives who are calling us to discuss how they might apply our suggestions to the improvement of management practices and government operations. ●

Travelogues

Noon-hour presentations by Bruce Anderson and by CCAF Fellows Jorge da Silva, Mohamad Nor, Teo Chee-Khiang and Sarath Mayadunne concluded this year's Travelogue program. Bruce Anderson, a New Zealand auditor at the OAG on an exchange program, and the four International Fellows – recipients of fellowships funded by CIDA and administered by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation –

discussed the culture, geography and economy of their countries with attentive OAG audiences. They also summarized the mandate of the government auditor within their nation's political process and delighted many with their perceptive comparisons with Canada. The 1985 April/May edition of *Opinion*, recapitulated the highlights of the first five presentations in this series of ten lunch-hour talks.

New Zealand: Waiting for the Big Quake

by June Rose-Beaty

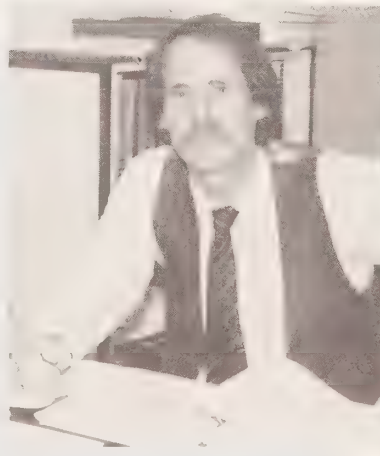
Bruce Anderson, in Ottawa on a two-year exchange program, gave a sixty-minute snapshot of New Zealand, his native country, along the lines of the noon-hour presentations by the CCAF Fellows.

Despite the great and obvious differences in size between New Zealand and Canada, comparisons were much in order. Many traditions and attitudes are shared, including the "Queen's English" (despite national accents), British common law and a pioneering mentality. Bruce also described the work of New Zealand's Office of the Controller and Auditor General (NZAO). Of the 210 staff members, 190 are accountants – which suggests a very hard-working support staff!

Bruce touched on the three main aspects of the Office's mandate. First, as Controller, the head of the NZAO holds the purse-strings of the nation, allowing no disbursements over and above those

legislated by Parliament. A second duty concerns the administration of the Members' Interest Act. It requires the surveillance of conflict situations arising in the business and political interests of the board members of local authorities. The third role is a familiar one: the concern with public finance, including attest and authority, control, and value-for-money audits at all levels of government.

The NZAO head office is located in the capital city of Wellington, but



Bruce Anderson

the audit office is also very important in the rest of the country where it has a "high profile in local government".

Of New Zealand, the country and its people, Bruce acknowledged that its two main islands and its place "down under" in world geography make it one of the most isolated and insulated countries in the world, and somewhat insular in outlook. However, Bruce quickly showed us, with the help of a specially designed upside down map of the world, that it is not in fact New Zealand that is down under but the rest of us that are inverted.

New Zealand is on a major geological fault line. New Zealanders stoically wait for the day of the big quake. Until it happens, they enjoy the rugged beauty of their islands' volcanic mountains, hot springs, geysers, and mountain lakes.

The islands' inhabitants are multi-racial and multi-cultural. Descendants of British settlers from colonial days mingle with more

recent European and Chinese immigrants, and with the native Maori people. Maori history shares many similarities with that of our own Indian and Inuit cultures. The 1840 Treaty of Waitangi – ceding sovereignty in return for certain land rights – has brought with it attendant problems of absorption. Since 1975, however, national attention has focused more on the

Maori culture and recognizes its contribution to the country.

Declaring that he had "rabbited on" long enough, Bruce closed his presentation with a film produced by the New Zealand National Film Unit. *Open Country* is a captivating film that lets the New Zealand landscape speak for itself.

Frenetic stock markets, modern sheep shearing techniques, runners and ranchers, cricket games and convivial pubs are contrasted with the quiet pastoral beauty of lakes and mountains. New Zealand is, in miniature, a land much like our own, and Canadians would feel very much at home in Bruce Anderson's country.

Brazil: Soccer Frenzy and the Mighty Amazon

by June Rose-Beaty

National costume being a popular prop at the noon-hour travelogues, Jorge da Silva showed up for his presentation on Brazil wearing what he claims to be the national dress: jeans, sneakers and a yellow and green T-shirt. This informal outfit, completed by a portable radio, is what everybody sports at soccer games claimed Jorge. Soccer is the mania of Brazil and its frenzy at play-off time is something akin to Stanley Cup fever in Canada.

Following that lively introduction, Jorge took us on a visit to Brazil, the world's fifth largest country. Fifty per cent of its population of 130 million inhabitants are under twenty years of age, a rather astounding statistic! Brazil does appear to be the land of the young and beautiful. In the film *Rio, Day and Night*, there was no shortage of young Adonises or of lovely "girls from Ipanema" strolling on the beaches.

As well as seeing that most beautiful and breathtaking city by the sea, we went inland some 700 miles to the new capital Brasilia, a city carved out of the jungle interior in 1960. Its construction and the building of roadways and hydro-electric plants have helped to open up the interior of the country and achieve a more equitable distribution of population.

Jorge said that, in his opinion, the Supreme Audit Institution of Brazil, an office of some 1,500 employees, is equal in status to the National Chamber of Deputies. The Office helps the National Congress of the Federative Republic in exercising external control but does not always report to Congress. Reports may go directly to ministers. The Office has the power to judge if accounts are legal and it has access to all



Jorge da Silva

government documents within thirty days. (Mr. Dye took careful note of this!)

The five huge regions of the Republic of Brazil show a varied topography: dense rain forests, arid desert land, spectacular mountains and rivers, including the mighty Amazon and its basin. Over such a vast terrain, there is a wide range of climatic zones, ranging from temperate to tropical.

When we came to Jorge's presentation, we certainly knew about the festivities of the annual Rio carnival and that Brazil is a major exporter of coffee. It exports, in fact, a third of the world's total production. What we perhaps did not know was that Brazil's economy ranks eighth in the world and that it is no longer entirely dependent on coffee exports. It has thriving iron, steel and petrochemical industries, automobile manufacturing and aluminum refineries.

Malaysia: 6,000 Years of History

by Janine Denis

Mohamad Nor, a CCAF Fellow working at the OAG, greeted us with a salutation in Malaysian. The first part of his presentation was on the Malaysian government and its Audit Office, both very similar to their Canadian counterparts. The Parliament is composed of the King, a house of representatives and a Senate.

As in Canada, the Auditor General reports directly to Parliament. He audits the federal government and its thirteen states. In addition, he is by law responsible for the audit of all federal public authorities, all state economic development bodies, all local authorities, Islamic religious bodies, and a large number of statutory bodies. A tall order!

To fulfil this large mandate, Malaysia's OAG hires many resource persons to audit in its name. The Office has one Deputy Auditor General, two Assistant Auditors General and five Directors who manage about 1,500 employees. The Office produces 14 annual reports, 10 to 15 special reports and hundreds of management letters.

Malaysia comprises the Malay Peninsula, Sabah and Sarawak, and its surface area is about 127,000 square miles. Kuala Lumpur is the capital. Over the next few years, the government wants the population to increase to five times its current number of 14 million inhabitants. For this reason, it advocates large families and offers assistance to couples who comply.



Mohamad Nor

The word Malaysia originated from the Malay word of Melaya. According to Mohamad Nor, the history of Malaysia goes back 6,000 years. The first political states existed in the tenth century. The fourteenth century was the era of the Malaccan Empire, when Malay power was at its peak. Two centuries later, in 1511, the peninsula fell to the Portuguese. In 1641, the Dutch took control for two hundred years. British turn at the reins came in the nineteenth century and its influence lasted until the country gained independence, on 31 August 1957, when it became known as Malaya. On 16 September 1963, the Federation of Malaysia, a constitutional monarchy, was created. Since 1957, the nation has had eight "yang di-Pertuan Agong", or kings, and four prime ministers.

The Federation seeks peace and co-operation among its peoples. The population of Malaysia is composed of Malays, Chinese, Indians and Eurasians, living and working together in harmony. The national language is *Bahasa Malaysia*, and Islam is the official religion of the country.

Malaysia's economy is growing at the rate of six per cent annually. Malaysia produces and exports forty per cent of the world's natural rubber, making it the leading exporter of this product. It also produces one-third of the tin and palm oil on the world market. The petroleum industry is gaining importance and now accounts for 23 per cent of the government's revenue.

It is always summer in Malaysia and the weather is beautiful!

Singapore: A Strategic Location on the Trading Route

The massive merlion, gold-maned and eyes ablaze, is a predominant image in Teo Chee-Khiang's presentation on his native country, Singapore. Its brazen body, sculpted in aggressive, contemporary lines, stands watch over the island republic's harbour. "The second busiest port in the world" claims one of the colourful tourism brochures distributed by Teo. He looks pensively at the merlion: "I really don't know what the mermaid's tail represents..."

As the film and the professional slide presentation gradually unveil the lush beauty and exotic cultural mix of the small island, the beast's symbolic attributes begin to parallel the island's history and its many charms. Singapore, the City of the Lion, is located at the most southerly point of mainland Asia. From its origins as a modest fishermen's village to its present

importance as a major commercial centre, it owes its success and a rich cultural heritage to its strategic location on the trading route between East and West.

Despite the importance of Singapore's tourism industry, the manufacturing sector is the island's major source of wealth. "My country's government has endorsed an aggressive economic strategy," adds Teo. "According to them, if Singapore can maintain the gross national product at 4 per cent annual growth, it will bring Singapore's standard of living to the Swiss level by 1999."

Teo Chee-Khiang describes Singapore with pride. A registered accountant (RAS) with the Singapore Society of Accountants and Director of one of the six audit divisions of the Singapore Audit Department, he has accumulated ten years of auditing experience. His responsibilities, in Singapore, included the audit of the Ministries of Education, Foreign Affairs, Home Affairs, and of the Public Service Commission. He has also supervised that Office's Computer Audit Group.

The role of the government auditor in Singapore? "Fairly similar to the Canadian concept," answers Teo after his presentation. "However, value-for-money auditing is still at an early developmental stage. The Office has initiated it but there is still room for development and consolidation. My training at the OAG specifically addresses value-for-money issues." He is

now participating in the OAG's comprehensive audit of the Department of Indian and Northern Affairs.

As with most countries that have espoused the Westminster parliamentary model, the Singapore legislature has created, with the Audit Act, an Office that reports to Parliament. Although autonomous in terms of its selection of audit subjects and the scope of each audit, Singapore's Audit Department depends on the Minister of Finance for manpower and financial resources. It conducts three types of audits: financial, programme, and value-for-money (VFM) auditing.

The Auditor General is assisted by one Deputy Auditor General, six division directors, thirty professional officers, sixty project officers and a support staff of fifty. "I believe that having the right manpower, both in terms of quantity and quality, is the most important part of developing a value-for-money capability," emphasizes Teo Chee-Khiang. "It is for this reason that VFM auditing in Singapore will never be done on as large a scale as in Canada. We will never have as many professionals as the OAG."

Sri Lanka: Beaches, Gems, and a Contented People

Sarath Mayadunne, the CCAF Fellow to present the last of this year's noon-hour talks, momentarily brought to the OAG the sandy beaches, translucent gems, and tea plantations of his home country, the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka.

Introduced by Assistant Auditor General Ted McNamara – who extolled Sri Lanka's mastery of value-for-money auditing – Sarath painted revealing tableaux of everyday life in his native country and of the working of its Auditor General's Department.

Despite its small size – Sri Lanka is 270 miles long and 140 miles wide on its longest axes – this island republic of 15 million inhabitants has created a large auditing office where the Auditor General is assisted by 5 Deputy Auditors General, 8 Assistant Auditors General, 150 Superintendents and a clerical staff of 1,000. "The Auditor General's Department, in Sri Lanka, covers a much larger field than its Canadian equivalent," commented Sarath, a Superintendent of Audit in that Department and an Associate Member (ACA) of the Institute of Chartered Accountants of Sri Lanka. "It audits 40 ministries, 150 departments, 700 local authorities and 195 state corporations."

Sarath also noted differences in the relationship between the Auditor General and the Public Accounts Committee. "In Sri Lanka, the Auditor General



Teo Chee-Khiang

reports only to Parliament. He is a witness and an adviser to the committee during PAC meetings. Generally, he does not participate in the committee's discussions."

Exquisite batiks dyed by expert hands, scintillating gems perfectly cut and polished, and long white beaches stretching into the horizon tempt the traveller in the Ceylon Tourism Board film presented by Sarath. Picturesque fishermen on stilts and a voluble fish auctioneer are shown between images of modern resorts, tea plantations, and the ruins of a 2,500 year-old civilization.

"Sri Lanka is predominantly a buddhist country," confirmed Sarath Mayadunne. "Its culture and its religion are so interwoven that they are inseparable. In fact, clergymen wield a substantial amount of political power through their influence on the people."

"The most obvious difference between Canada and Sri Lanka is at the family level," he continued. "The husband is at the head of a tightly-knit family. Women and children, the latter until they marry, contribute all their earnings to the family and seek leadership from the head of the family. Children are expected to respect their elders and have less freedom than North American teenagers. Grandparents are an integral part of the family unit. Society condemns offspring who institutionalize the elderly."

"The Sri Lankan people, although poorer than Canadians, are content and live at a slow pace," concluded Sarath. "They do not have material wealth or gadgets yet they do not complain. We are a happy people."



Sarath Mayadunne



Suzanne Labarge Appointed Assistant Auditor General

The Office of the Auditor General of Canada welcomed a new Assistant Auditor General on 29 April 1985. Suzanne Labarge, previously a senior executive at the Royal Bank of Canada, is directing the OAG's government-wide study of Financial Management and Control Systems. This study re-examines and updates many of the issues reported in the Office's 1975 Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons.

A graduate in Economics from McMaster University, Suzanne Labarge received an M.B.A. from Harvard University where she specialized in Finance. A long-time employee of the Royal Bank, she has acquired an in-depth, practical knowledge of national banking operations and international financial systems through the many positions she has occupied at that bank.

In her last year at the Royal Bank, she was Vice President of World Corporate Banking, in the Quebec and Atlantic region. She has also been General Manager of the Royal Bank of Canada (Suisse) in Geneva (1982-84), Assistant General Manager of the Commercial Banking International Division (1981-82), Assistant General Manager of Loans in the International Division (1979-81), and District Inspector for the Montreal and Quebec districts (1977-79). In this latter position, she was responsible for the internal audit of some 240 branches, and for the supervision of an auditing staff of 30.

Profiles

Promotions

Six executive promotions were announced in March 1985. John Hutchinson and Richard Paton were promoted to the PX 2 level while Directors Jane Booth, David Brittain, Nancy Murphy and Ginette Stewart became Principals.

John Hutchinson

John Hutchinson, an Economics graduate from McGill University and a native of the Eastern Townships of Quebec, joined the Office in 1979 as an Audit Director in Control Evaluations. He became a Principal in 1981. He had previously worked at the Anti-Inflation Board, as Deputy Director, Compensation Policy and Analysis Branch, and at the Department of Transport.

His audit responsibilities include the Departments of Regional Industrial Expansion (DRIE) and Communications (DOC). The report of the DRIE audit will be included in the 1985 Report of the Auditor General and the DOC audit formed a chapter of the 1983 annual Report.

An avid jogger and occasional marathon runner, John is often seen jogging along the canal or on the city's bicycle paths.



Richard Paton

Richard Paton joined the Office of the Auditor General of Canada as an Audit Principal, in July 1981. He is currently the Principal responsible for the comprehensive and financial audits of the Department of Fisheries and Oceans as well as for various science agencies. He also acts as Senior Adviser to the Deputy Auditors General of Audit Operations on planning, management and organizational issues.

The Audit Operations Principal received his B.A. from Ottawa's Carleton University where he also obtained an M.A. in Canadian Studies. He later added an M.P.A. from Harvard University to his academic training. Richard is currently a sessional lecturer at Carleton University's School of Public Administration. He teaches a course, which he designed, on *Managing in the Public Sector*.

Richard has recently returned from China where he assisted in teaching two courses on audit planning and management with that country's senior audit professionals.





Jane Booth

Jane Booth arrived at the Office of the Auditor General of Canada in 1981 as an audit manager. In 1982, she was promoted to Audit Director and worked on the Statistics Canada comprehensive audit as well as on the audit of Forestry Methodology in the Department of Finance. She is currently assigned to this year's comprehensive audit of the Department of Regional Industrial Expansion (DRIE), and she is thoroughly enjoying the audit. "I've been auditing DRIE's major incentive program," she explains. "I review case files on many of the companies that apply for assistance from DRIE. It's a fascinating project."

Jane holds an Honours B.A. from Queen's University where she majored in Economics and minored in Mathematics. She obtained her M.A. in Economics from Hamilton's McMaster University. She worked as an economist at the Royal Bank from 1973 to 1978 and, until 1981, as a policy adviser at the Ministry of Industry and Tourism.

The new Principal looks forward to the position's challenges: "I hope to have audit responsibilities, in the economics group, for one or two government departments of smaller size, and to develop a good working relationship with the staff of these departments."



David Brittain

David Brittain joined the Office's Audit Operations Branch in 1978. He was consecutively assigned to the comprehensive audits of the Canadian Forces Supply System and the Department of Supply and Services, the government-wide audit of Material Management, and the comprehensive audits of the Departments of National Defence, and Fisheries and Oceans.

After a one-year secondment to the Department of Fisheries and Oceans in 1981-82, as Director of Planning, he returned to the OAG where he undertook the comprehensive audits of the Canadian Coast Guard, the Canadian International Development Agency, and the Department of Transport's Air Transportation Program.

David received a Bachelor of Chemical Engineering from the Royal Military College in 1967 and a Master of Business Administration from the University of Western Ontario in 1973. He worked as an engineer for the Royal Air Force from 1967 to 1971, and also occupied the position of Executive Assistant to the Minister of Supply and Services, from 1973 to 1975. He subsequently became Director of Planning and Chief of Procurement at DSS, until 1978.

An eager outdoorsman, David has canoed, kayaked, backpacked, fished and practiced nordic and alpine skiing in many areas of the Canadian North. He also picks up his baseball glove for the occasional OAG game.



Nancy Murphy

Nancy Murphy joined the Office as an editor in 1979, and was promoted to editor in chief in 1981. The revision and production of the Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons are her most visible accomplishments but Nancy's team also oversees the edit and production stages of most of the Office's publications.

In addition to work on the annual Report, Audit Guides, and the Office's first Comprehensive Auditing Manual, she undertook several writing and editing projects for the United Nations Board of Auditors in 1980. These included an Audit Manual now in use around the world and that Board's Biennial Report to the United Nations General Assembly.

She was introduced to government as an editor and a member of the Secretariat of the Royal Commission on Financial Management and Accountability, an intensive course on some of the most contemporary issues in public administration. The Lambert Report was a turning point in her career, which has also included a surprising extent of practical experience in teaching, administration, editing and production management. Nancy holds a B.A. in History and Politics, an M.A. in Social History, and has done post-graduate work at a number of Canadian universities.

Nancy Murphy's editorial concerns extend beyond the revision stages of OAG publications. "Since report writing is an integral part of the auditing process," she sits on many Office committees that address auditing methodology, as well as on the Information Systems Steering Committee and the Discussion Paper Review Panel.



Ginette Stewart

Ginette Stewart has directed the OAG's Personnel Group since November 1982. She oversees several functions, including human resources planning, classification, staffing, employee relations, compensation and services.

Upon obtaining her B.A. from the University of Montreal, Ginette joined the Department of Manpower and Immigration in Montreal. She then held a series of positions of increasing responsibility in personnel management. Prior to joining the Office, she directed the Staffing Branch of Transport Canada from 1980 to 1982.

"The Office is an exciting environment for personnel administrators because of its status as a separate employer and the high level of professionalism of its staff. Also, the personnel field is reaching an important phase in its development. It will probably undergo many changes in the coming years. My challenge is to influence the direction and impact of these changes on the Office in order to tailor our priorities and personnel programs to the needs of the organization," emphasized the new Principal.



Tim Kaptein, the Auditor General of Prince Edward Island, is provided with an overview of the OAG Library's collection and resources by Librarian Shayla Mindell. He visited the OAG's Ottawa office during the first week of April.

Red Cross Honours David Hackett

David Hackett received an Ottawa-Carleton Red Cross award at a City Hall reception held on 30 April 1985. The Certificate, presented by Branch President Peter Hyde, recognized David's outstanding contribution to the Red Cross Blood Program. The OAG technical editor was one of 187 area residents acknowledged by Red Cross and Gloucester's Kinsmen Club for their 50, 75 or 100 blood donations. Since David and his family arrived in Canada 26 years ago, he has given his support to this community service over 50 times, both in Toronto and Ottawa.

Bell Canada Auditor Awarded IIA Certificate of Excellence

The Institute of Internal Auditors has presented Elizabeth Buckingham, a supervising internal auditor at Bell Canada, in Ottawa, with its prestigious Certificate of Excellence. The Institute confers this award to those who achieve the highest grades on its annual exam, designed to measure and evaluate technical competence in internal auditing. This year, one Gold Medal and five Certificates of Excellence were bestowed on the most successful writers of the November 1984 exam. This is the second consecutive year that Ottawa has provided prize-winners.

Elizabeth Buckingham majored in Biology at London's University of Western Ontario and received an M.B.A. from Queen's University in 1978. She joined Bell following her graduation. Her work experience includes internal auditing, consulting in quantitative methods, the development and maintenance of computer programs, and the supervision of a line accounting operation. Congratulations once again to the Ottawa Chapter of IIA.

Congratulations to those who received promotions or were recently appointed: Marc Côté, Michael Fleming, Line Gorman, André Lamy, Denis Scott, André Parson's, Catherine Fairbairn, Barton McKinley, Cheryl Munro.

Separations: Jacques Ouellet, Louise Boutin, Sylvie Lefebvre, Lyse Ricard, Colette Jean.

Births: A daughter, Chelsea, was born to Heather Campbell-Staffa and Eugene Staffa, on 30 March 1985. Michel and Hélène Béland announce the arrival of Nicholas, born on 16 April 1985. Christina Caroline Saunders was born on 18 March 1985; she is the daughter of Dave Saunders, an auditor with the OAG's Winnipeg Office. John and Pat Apt announce the arrival of John Daniel, born on 25 April 1985.

Condolences to Marc Côté on the sudden death of his father.

Opinions

This edition of *Opinions* sees a change of Editor. Taking up the position is Eliane Gaudet, who has responsibility for both the French and English texts of the magazine. Up to now there were separate editors for each language.

Eliane Gaudet comes to the Office of the Auditor General from the National Gallery of Canada where, as Regional Media and Community Relations Officer, she co-ordinated the Gallery's promotional activities in the National Capital. Prior to her service with the Gallery, Eliane had been successively Chief of Information Services with the Ottawa Roman Catholic Separate

School Board and Chief of Public Relations, Ottawa Board of Education. Her journalism experience includes three years as Newsroom Researcher with *Le Droit* and three years as that newspaper's Art Critic.

At the end of March, both Janine Denis, the previous French editor, and June Rose-Beaty, the English editor, completed two years of developmental assignment with the Communications Group and have moved on to new responsibilities. With Desmond Kimmitt, Group Principal, Janine and June launched *Opinions* as the magazine of the Office of the Auditor General,

in the summer of 1983. Besides being received by all staff of the Office, both in the National Capital and the regions, *Opinions* now has an additional circulation of well over 2,000 including 250 sent overseas. The OAG is indebted to Janine and June for the dedication and imagination they brought to the editorial co-ordination of the first twelve issues of the magazine.

Desmond Kimmitt continues to be the Principal responsible for *Opinions*. Sheila Macfarlane doubles as secretary to the Communications Group and Production Assistant for the magazine.



This OAG team produces *Opinions*: Sheila Macfarlane, the magazine's Production Assistant, Desmond Kimmitt, the Principal responsible for *Opinions* and the Communications Group, and Eliane Gaudet, Editor.

Contribute to *Opinions*

Share your work, ideas, observations, or professional anecdotes with *Opinions*' 3,000 readers. Copy or suggestions to be included in the August/September issue must be forwarded to the Editor before 28 June 1985.

IBM PC Talks to Xerox 860

by Nancy Murphy,
Principal, Reports Group

In April 1985, OAG staff successfully transferred a document written with an IBM PC into the Xerox 860 equipment, through an Ethernet cable. The draft version of an entire annual Report chapter – the comprehensive audit of the Department of Regional Industrial Expansion – was transferred from the IBM PC to the Xerox system in the Office's Word Processing Centre. Although some conversion work was necessary, no re-keying of the chapter's text was required.

This is a major breakthrough in the Office, especially for the 1985 reporting process. In addition to the DRIE chapter, the government-wide study on Pensions Management is being written on an

IBM PC and will soon be similarly transferred to the Word Processing Centre. Several other chapters of the 1985 annual Report will be handled in the same way, and other documents being prepared on PCs in the Office are expected to be routed through this system.

Re-keying will soon be a thing of the past for French texts as well. OAG translators are being supplied with Xerox 16/8 computers so that they can translate on screen and send their translations through the network to the Word Processing Centre and to the Reports Group.

Credit goes to all the individuals involved, especially Liz Dowd and Chris de Gouw, who managed the first conversion of an IBM PC document to Xerox.



Liz Dowd, the Technical Resources co-ordinator at the Word Processing Centre, managed, with Chris de Gouw, the Office's first conversion of an IBM PC document to Xerox 860 equipment. Liz also supervised the text processing of this issue of Opinion. A challenge well met!

Microbulletin

Microbulletin, an Office newsletter on microcomputers, was launched in March 1985. The new OAG publication intends to cover a broad range of computing issues, from basic policies, practices and pitfalls, to experimental applications.

In their pilot edition, *Microbulletin* editors Don Baxter and Mike McMullan have included articles on software, budgets, purchasing rules, typing programs, and loading delays. The March issue also featured Artful Dodges, a regular column by one of the Office's computing experts, Geoff Cockhill.

"These micros are becoming more and more a part of our working lives. It is hoped that this newsletter will help us use them to the Office's greatest advantage," stated the editorial introduction.

Chapter Added to the Annual Report

All forthcoming Reports of the Auditor General of Canada to the House of Commons will contain a new follow-up chapter. This additional chapter will examine the annual Report tabled two years previously. The follow-up chapter of the 1985 annual Report will look at the results of the 1982 and 1983 Reports.

A Discussion Paper

Members of the OAG audit staff are encouraged to write research and discussion papers. These are designed to stimulate thought and discussion on important aspects of the Office. They also encourage further ideas and research to assist the Office's development of comprehensive auditing. Such papers address a variety of subjects, from current practices, techniques and approaches to significant issues or phenomena that influence the auditing function.

The following is a shortened version of a discussion paper originally written by Duane Thomson, Audit Director, and Jennifer Wall, Operational Auditor, with the support of Richard Paton, Principal.

Auditing of Service to the Public

Service to the public has become of significant concern to politicians and senior government officials because of a tight fiscal situation and an increasingly critical and demanding public. Tighter budgets have forced the government to examine more efficient ways of delivering its services to the public. At the same time, the public has become increasingly critical of the remoteness and indifference of the bureaucracy. This has forced the government to pay attention to the quality of the delivery of services to the public.

Quality of Delivery

The question of the quality of delivery of service to the public was raised formally by Cabinet in the summer of 1976. Subsequently, the Privy Council Office consulted deputy ministers on the subject, and a Task Force on Sensitivity and Responsiveness was set up to survey the general public. The survey results were mixed. Some reported very positive experiences in their dealings with the federal government, but many painted a picture of a remote and indifferent

bureaucracy. In 1979, the Task Force on Sensitivity and Responsiveness was given an operational role as the Centre for Service to the Public. Its job was to improve the accessibility of service to the public and to assist departments in improving the quality of their service.

Audit Interest

Service to the public is a reflection of the quality of the process or manner in which program outputs are delivered rather than a reflection of a program's effectiveness. Program outputs are goods or services produced for use outside the program.

In providing outputs, a series of activities are undertaken which together constitute a process, requiring varying amounts of time and resources to complete. In determining or reviewing the process by which its outputs are provided, program management must consider such things as facility location, facility layout, scheduling



Audit Director Duane Thomson and Operational Auditor Jennifer Wall.

and hours of operation, worker skills, level of service standards, capacity planning, forecasting, communications, and the needs and expectations of its clients.

The audit must consider all components or activities in the service process. It is particularly important that in his or her analysis, the auditor both understands and considers the environment in which the program operates.

Approaches to the Auditing of Service to the Public

Essentially there are two approaches to auditing service to the public. The first is to do so by department or by program within a given department. The second is to undertake a government-wide audit of service to the public. It is recommended that audits of service to the public be done on a department-by-department basis, starting with departments or programs that are relatively manageable from an audit standpoint. This approach reduces start up risks and allows for evolution as well as

for the development of sound methodology.

Audit Criteria

The audit criteria have been grouped into three general areas within the service process: planning, service delivery, and management information. At the planning stage, program management should consider the needs and expectations of its public in determining its service process, its service hours, and the type, location, design and layout of its facilities.

At the operational stage, program management should consider the needs and expectations of its public when carrying out tasks related to the delivery of service. These tasks include developing policies and procedures, scheduling, forecasting and capacity planning, determining quality standards for the service delivery process, establishing standards of productivity, and designing communication systems that also include all activities related to information dissemination.

In the management information category, program management should ensure that there are appropriate means to obtain feedback from its public, and to monitor and review the service process.

In addition, program management should identify and consider all constraints affecting the service process, and ensure that the cost of program outputs to its public is known and considered in all decisions related to the service process.

Program management should also ensure that the rights and privileges of its public are protected in all activities, and should give due consideration to economy and efficiency.

Since publishing this discussion paper, Duane Thomson and Jennifer Wall have tested and refined their approach to the auditing of service to the public as part of the comprehensive audit of Canada Customs, to be reported in 1985. •

RENDEZVOUS

Bring Your Family!

The annual family Softball Day will be held on Saturday, 22 June 1985. All games will be played at Britannia Park.

* * * * *

Furbish Your Golf Clubs!

The annual Golf Tournament will be held on Wednesday, 17 July 1985. Golf Day 1985 is in the same format as last year, with an evening steak barbecue and dance. It has been booked at the Poplar Grove Golf Club.



Among the many gifts Johanne Dicaire received at a baby shower-party organized by her friends at the Word Processing Centre, was a present wrapped with care and flair by Art Routliffe, co-ordinator of the Centre's Graphic Arts section.

The OAG on Ice

by Stewart Wellman

The third annual OAG hockey tournament was held on Saturday, 13 April 1985, at the RA Centre. During one game of good hockey and one of *duffer* hockey, we were treated to "the good, the bad and the ridiculous." The auditors were winners in both events over non-auditors. (What else would you expect?) A good time was had by players and spectators alike at this event masterminded by Gary Laviolette, Phil Dresch and Stew Wellman. The good hockey game was refereed by none other than Bill Comerford, assisted by his son David. A job well done!

Individual trophies were presented as follows:

Most valuable players:

Best dive:

Longest slide:

Most original play:

Rebound play:

Best pass:

Best play:

Most improved player:

Goalie awards:

Phil Dresch, Paul Dresch, Paul Girouard and Nicole Paquin

a swan dive by **Claude Brunette**

Lucie Labelle-Ferland

a goal by **Andrew Lennox**

Ken Johnson for bouncing players off the wall

Joe Lajeunesse who bounced all over the rink

Ken Morgan who stopped one goal and kicked another in his own net

Otto Brodtrick who improved considerably over a one game period

Suzanne Stewart and Ray Dubois



Claude Brunette, president of the OAG Staff Association, shows goal-keeper Suzanne Stewart how to play with two hockey sticks. A more efficient and effective way of protecting the net, he claims.



Gary Laviolette provides Lise Demers with a most useful communication device. It makes a message ring loud and clear, he underlines. Lise was presented with several tokens of appreciation for her great contribution to the organization of the Office's social events.



A breakaway! Marc Levasseur and Charles Carrière ran away with the puck.



My turn? Gary Laviolette gets ready to score one for the OAG team.



Ray Dubois à la Darth Vader!



On coffee break again! Lise Demers started on the wrong foot but soon dashed her way through the game of duffer hockey.

Ray Dubois à la Darth Vader!



Une échappée! Marc Levasseur et Charles Carrière accaparent la rondelle.



Encore une pause-café! Lise Demers a perdu pied mais elle a vite retrouvé son élan au cours de la partie de hockey des cancrès.



C'est à moi de jouer? Gary Laviolette se prépare à compter un but pour l'équipe du BVG.



par Stewart Wellman

Le troisième tournoi de hockey annuel du Bureau a eu lieu le samedi 13 avril 1985, au Centre de l'AR. Au cours des matchs de vrai hockey et du hockey des cancras, les spectateurs ont pu à la fois admirer l'adresse et rire des maladroitures des joueurs. Les vérificateurs sont sortis vainqueurs des deux rencontres sportives. (C'était inévitable!) Tous se sont bien amusés à cet événement organisé par Gary Laviolette, Phil Dresch et Stew Wellman. La partie de vrai hockey fut arbitrée par nul autre que Bill Comerford, avec le concours de son fils David. Un travail bien accompli!

Des trophées furent décernés aux joueurs suivants:

Les joueurs les plus utiles: **Phil Dresch, Paul Dresch, Paul Girouard et Nicole Paquin**



Claude Brunette, président de l'Association des employés du BVG, montre à Suzanne Stewart l'art de protéger un but avec deux crosses de hockey. Selon lui, c'est une technique efficace et efficiente.

La chute la plus spectaculaire: **Claude Brunette**

La glissade la plus longue: **Lucie Labelle-Ferland**

Le jeu le plus original: un but de **Andrew Lennox**

Jeu après un rebond: **Ken Johnson** qui a fait rebondir des joueurs sur la bande

La meilleure passe: **Joe Lajeunesse** qui a rebondi partout sur la patinoire

Le meilleur jeu: **Ken Morgan** qui a compté un but dans son propre filet

Le joueur qui s'est amélioré le plus: **Otto Brodtrick**

Les meilleurs gardiens de but: **Suzanne Stewart et Ray Dubois**



Gary Laviolette offre à Lise Demers un outil de travail fort important. Lise a ainsi reçu plusieurs gages d'appréciation de la part de collègues desirux de souligner l'importance de sa contribution à l'organisation des activités sociales du Bureau.

Approches à la vérification des services au public

Pour établir ou réviser le processus qui permettra de produire des résultats, le gestionnaire du programme devra considérer différents facteurs, tels que l'emplacement de l'installation, son aménagement, l'ordonnement et les heures d'activités, les aptitudes des travailleurs, les normes de service, la planification, la prévision, les communications, de même que les besoins et les attentes de ses clients.

Le vérificateur doit prendre en considération tous les éléments ou activités du processus. Il doit surtout comprendre et envisager, dans son analyse, le milieu où le programme est implanté.

Critères de vérification

gérés du point de vue de la vérification. Cette approche réduit les risques de démarrage et permet la mise au point d'une bonne méthodologie.

Les critères de vérification ont été regroupés en trois catégories générales à l'intérieur du processus de prestation des services: la planification, la prestation des services et l'information de gestion. Au stade de la planification, le gestionnaire des programmes doit étudier les besoins et les attentes de son public en établissant le processus des services à offrir, les heures de prestation ainsi que le genre, l'emplacement, la conception et l'aménagement de ses installations.

Au stade opérationnel, le gestionnaire des programmes doit examiner les besoins et les attentes de son public en effectuant les tâches liées à la prestation des services. Celles-ci comprennent l'élaboration de politiques et de procédures, l'ordonnement, la capacité, l'établissement de normes de productivité et de normes qualitatives pour le processus de prestation des services ainsi que la

Dans la catégorie de l'information de gestion, le gestionnaire des programmes doit s'assurer qu'il dispose des moyens appropriés pour obtenir la rétroaction de son public, et pour surveiller et réviser le processus entier.

De plus, il doit relever et étudier toutes les contraintes influant sur le processus et s'assurer que le coût des résultats du programme livrés au public est connu et pris en considération dans toutes les décisions ayant trait au processus. Il doit également s'assurer que les droits et privilèges de son public sont protégés dans toutes les activités et faire preuve d'un souci d'économie et d'efficacité suffisant.

Depuis la publication de leur document de discussion, Duane Thomson et Jennifer Wall ont vérifié et perfectionné leur approche de la vérification des services offerts au public dans le cadre de la vérification intégrée de Douanes Canada, dont on fera rapport en 1985. ●

RENDEZ-VOUS

Pour toute la famille!

La journée de balle lente annuelle aura lieu le samedi 22 juin 1985, au parc Britannia.

Apprêtez vos bâtons!

Cette année, le tournoi de golf annuel aura lieu le mercredi 17 juillet 1985, au club de golf Poplar Grove. Il sera suivi, comme l'an dernier, d'un souper et d'une soirée dansante.



Les amis de Johanne Dicaire, à la Direction du traitement de la copie et de l'information, ont organisé une fête afin de célébrer l'arrivée de son deuxième enfant.



Duane Thomson, directeur de la vérification, et Jennifer Wall, vérificateur de gestion.

La question de la qualité de la prestation des services au public a été soulevée officiellement par le Cabinet à l'été 1976. Par la suite, le Bureau du Conseil privé a effectué un sondage sur la question auprès des sous-ministres. Un groupe de travail sur la sensibilité et la réceptivité a également été mis sur pied pour enquêter auprès du grand public. Cette enquête a produit des résultats divers. Certains ont signalé des expériences très positives dans leurs démarches

Qualité de la prestation

Les services offerts au public préoccupent plusieurs politiciens et hauts fonctionnaires du gouvernement. Des budgets plus austères ont forcé le gouvernement à examiner des façons plus efficaces d'offrir ses services au public. Parallèlement, le public se heurte à l'éloignement et l'indifférence des bureaucraties. Le gouvernement est donc forcé de soigner la qualité de la prestation de ses services au public.

Vérification des services offerts au public

Les vérificateurs du BVG sont invités à rédiger des documents de discussion et de recherche. Ces documents suscitent la réflexion et la discussion sur d'importantes facettes du travail effectué au Bureau. Ils véhiculent aussi de nouvelles idées qui favorisent la mise au point de la vérification intégrée. Les documents de travail portent sur un éventail de sujets, allant des pratiques, techniques et approches actuelles à des problèmes ou phénomènes qui influencent la pratique de la vérification.

Voici le résumé d'un document de discussion rédigé par Duane Thomson, directeur de la vérification, et Jennifer Wall, vérificateur de gestion, secondes par Richard Paton, directeur principal.

Rôle de la vérification

L'accessibilité du public aux services et aider les ministères à améliorer la qualité de leurs propres services.

Le service au public est un reflet de la qualité de la livraison des résultats d'un programme plutôt qu'un reflet de son efficacité. Les résultats d'un programme sont les biens ou services produits qui seront utilisés à l'extérieur de ce programme.

Pour produire des résultats, on entreprend une série d'activités qui constituent un processus dont le parachèvement exige une quantité inégale d'heures et de ressources.

auprès du gouvernement fédéral mais beaucoup ont fait le portrait d'une bureaucratie lointaine et détachée. Le groupe de travail a été doté d'un rôle opérationnel en 1979. Devenu le Centre pour le service au public, il devait accroître

À bas le retapage!

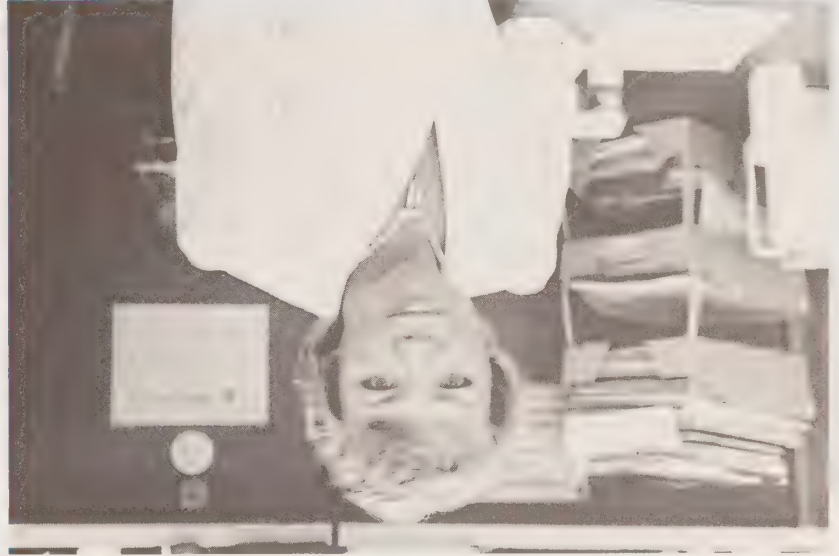
par Nancy Murphy,
directeur principal,
Direction des rapports

En avril 1985, le personnel du BVG a réussi à transférer au système Xerox 860, par l'intermédiaire du câble Ethernet, un document rédigé à l'aide d'un IBM PC. Un chapitre entier du Rapport annuel, celui consacré à la vérification intégrée du ministère de l'Expansion industrielle régionale, a ainsi été acheminé vers le Centre de traitement de textes du Bureau. Cette démarche a exigé un certain travail d'adaptation, mais il n'a pas été nécessaire de retaper le texte du chapitre.

une disquette IBM PC et la même technique sera employée pour transférer le texte au Centre de traitement de textes. Plusieurs autres documents et chapitres du Rapport annuel de 1985, rédigés à l'aide d'ordinateurs, seront traités de cette manière.

Bientôt, l'obligation de retaper des textes français sera également chose du passé. Les traducteurs du BVG seront sous peu dotés d'ordinateurs Xerox 16/8 qui leur permettront de traduire les textes sur écran et de les expédier, par l'intermédiaire du réseau, au Centre de traitement de textes et à la Direction des rapports.

Plusieurs personnes ont participé à cette réalisation, notamment Liz Dowd et Chris de Gouw, qui ont dirigé les premiers travaux d'intercommunication entre le IBM PC et le système Xerox.



Liz Dowd, coordonnatrice des ressources techniques à la Direction du traitement de la copie et de l'information, a dirigé, avec le concours de Chris de Gouw, les premiers travaux d'intercommunication entre le IBM PC et le système Xerox. Liz a aussi coordonné le traitement des textes de ce numéro d'Opinions. Un travail bien accompli!

Microbulletin

Microbulletin, un bulletin d'information sur les micro-ordinateurs, a été lancé au mois de mars 1985. Les rédacteurs de cette nouvelle publication ont l'intention de traiter de nombreuses questions, allant des applications expérimentales aux politiques fondamentales du BVG.

Dans le premier numéro du bulletin, les rédacteurs Don Baxter et Mike McMullan ont présenté, entre autres, des articles sur les logiciels, les budgets, les règles régissant les achats, les programmes de dactylographie, et les retards de chargement. On y trouve également plusieurs petits trucs du métier dans une rubrique rédigée par Geoff Cockhill, un des spécialistes en informatique du Bureau. Geoff collaborera régulièrement au *Microbulletin*.

"Les micro-ordinateurs font de plus en plus partie de notre environnement quotidien. Nous espérons que ce bulletin d'information nous permettra de nous entraider et de mieux utiliser ces instruments de travail", soulignent les rédacteurs du bulletin.

Un chapitre est ajouté au Rapport annuel

Le Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes contiendra dorénavant un chapitre supplémentaire. Ce nouveau chapitre, qui sera ajouté dès 1985, comprendra un suivi des résultats découlant du Rapport annuel présenté il y a deux ans. Cette année, le nouveau chapitre rappellera les Rapports annuels de 1982 et 1983.

Opinions a une nouvelle rédactrice. Eliane Gaudet est maintenant responsable des textes français et anglais qui y sont publiés. Jusqu'ici, la revue comptait une rédactrice pour chaque langue.

publiques du Conseil scolaire d'Ottawa. Pendant les six années de sa carrière de journaliste, elle a été recherchiste et courrèiste artistique à la salle des nouvelles du quotidien *Le Droit*.

la revue du Bureau du vérificateur général, à l'été 1983. En plus d'être distribuée à tous les employés du Bureau, y compris ceux des régions, *Opinions* a un tirage additionnel de 2 000 exemplaires, dont 250 sont envoyés à l'étranger. Le BVG apprécie le dévouement et l'imagination que ces deux rédactrices ont apportés à la publication des douze premiers numéros de la revue.

Eliane travaillait auparavant au Musée des beaux-arts du Canada ou, à titre d'agent régional des relations avec les médias et les groupes, elle coordonnait toutes les activités de promotion du Musée dans la capitale nationale. Elle a successivement été chef du Service d'information du Conseil des écoles séparées catholiques d'Ottawa et chef du Service des relations

Janine Denis et June Rose-Beaty, qui s'occupaient respectivement de la rédaction française et anglaise de la revue, ont terminé, fin mars, un stage de perfectionnement de deux ans auprès de la Direction des communications; elles assument désormais de nouvelles responsabilités. Aux côtés de Desmond Kimmitt, directeur principal, elles ont lancé *Opinions*,



Cette équipe coordonne la production de la revue *Opinions*: Sheila Macfarlane, adjointe à la production, Desmond Kimmitt, directeur principal à la Direction des conseillers en communications, et Eliane Gaudet, rédactrice.

Collaborez à la revue

Opinions

Votre travail, vos idées, vos observations ou vos anecdotes professionnelles intéressent les 3 000 lecteurs de la revue *Opinions*. Afin de paraître dans le numéro des mois d'août et de septembre, vos textes ou vos suggestions doivent parvenir à la rédactrice d'ici le 28 juin 1985.

Certificat d'excellence de l'IIA remis à un vérificateur de Bell Canada

Elizabeth Buckingham, vérificateur interne à Bell Canada, a obtenu le prestigieux certificat d'excellence de l'Institut des vérificateurs internes (IIA). L'Institut confère ce certificat à ceux qui obtiennent les notes les plus élevées à son examen annuel. Celui-ci, une série d'épreuves écrites, mesure et évalue la compétence technique en vérification interne. Une médaille d'or et cinq certificats d'excellence ont été décernés à la suite de l'examen tenu en novembre 1984. C'est la seconde année consécutive qu'un vérificateur d'Ottawa reçoit ce prix.

Mme Buckingham s'est spécialisée en biologie à l'Université de Western Ontario et a reçu un M.B.A. de l'Université Queen's en 1978. Elle est subsequment entrée à Bell Canada où elle a acquis de l'expérience dans divers domaines, y compris la vérification interne, la consultation interne en méthodes quantitatives, l'élaboration et l'entretien de programmes informatiques, et la supervision d'un service de comptabilité. Félicitations aux membres de l'IIA à Ottawa.



Shayla Mindell présente la collection et les ressources de la bibliothèque du BVG à Tim Kaptein, le vérificateur général de l'Île-du-Prince-Édouard. Celui-ci a visité le Bureau au début du mois d'avril.

La Croix-Rouge récompense David Hackett

La Croix-Rouge d'Ottawa-Carleton a décerné un prix honorifique à David Hackett lors d'une réception qui a eu lieu à l'hôtel de ville d'Ottawa, le 30 avril 1985. Un certificat, présenté par Peter Hyde, président de la filiale d'Ottawa, reconnaît la contribution remarquable de David au programme de collecte de sang. Le réviser technique du BVG est l'un des 187 citoyens d'Ottawa qui ont participé à ce programme à 50, 75 ou 100 reprises. Depuis son arrivée au Canada, il y a 26 ans, David a fait plus de 50 dons de sang à la Croix-Rouge d'Ottawa et de Toronto.

Félicitations à ceux et celles qui ont obtenu de l'avancement ou une nomination: Marc Côté, Michael Fleming, Line Gorman, André Lamy, Denis Scott, André Parsons, Catherine Fairbairn, Barton McKinley, Cheryl Munro.

Départs: Jacques Ouellet, Louise Boutin, Sylvie Lefebvre, Lyse Ricard, Colette Jean.

Naissances: Chelsea, la fille de Heather Campbell-Staffa et Eugene Staffa, est née le 30 mars 1985. Michel et Hélène Beland annoncent l'arrivée de Nicholas, né le 16 avril 1985. Christina Caroline Saunders a vu le jour le 18 mars 1985; elle est l'enfant de Dave Saunders, un vérificateur affecté au bureau de Winnipeg. John Daniel, né le 25 avril 1985, est le nouveau-né de John et Pat Apt.

Nos sincères **condoléances** à Marc Côté qui a récemment perdu son père.



Nancy Murphy

Nancy Murphy est entrée au Bureau en qualité de rédacteur en 1979 et a été promue au poste de rédacteur en chef en 1981. La révision et la production du Rapport annuel du vérificateur général du Canada présentée à la Chambre des communes sont ses réalisations les plus visibles mais elle supervise aussi, avec son équipe, la mise au point et la production de la plupart des publications du Bureau.

Outre la publication du Rapport annuel, des guides de vérification et du premier Manuel de vérification intégrée du Bureau, elle a entrepris, en 1980, plusieurs projets de rédaction et de révision pour le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies. Parmi ces réalisations figurent un manuel de vérification présentement utilisé dans le monde entier et le Rapport biennal que ce Comité présente à l'Assemblée générale de l'ONU.

Nancy Murphy est entrée au gouvernement comme rédacteur et membre du secrétariat de la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité. Le Rapport Lambert a été une plaque tournante dans sa carrière. Il fut aussi, pour elle, un cours intensif sur certaines des questions les plus contemporaines de l'administration publique. Nancy avait apporté à ce poste une vaste expérience pratique dans les domaines de l'enseignement, l'administration, la révision et la gestion de la production.

Les intérêts professionnels de Nancy Murphy dépassent la frontière de la révision des publications du BVG. "Puisque la rédaction de rapports fait partie intégrante du processus de vérification", elle est membre des comités du Bureau qui analysent les méthodes de vérification, ainsi que du Comité directeur des systèmes d'information et du groupe d'étude des documents de travail.

Ginette Stewart



Ginette Stewart est à la tête de la Direction du personnel du BVG depuis novembre 1982. Elle y contrôle plusieurs fonctions, dont la planification des ressources humaines, la classification, la dotation en personnel, les relations avec les employés, la rémunération et les services.

Après avoir obtenu un B.A. de l'Université de Montréal, Ginette est entrée au ministère de l'Emploi et de l'Immigration, à Montréal. Elle a ensuite occupé des postes de plus en plus élevés dans le secteur de la gestion du personnel. Avant son arrivée au Bureau, elle a dirigé, de 1980 à 1982, la Direction de la dotation au ministère des Transports.

"Le Bureau, à cause de son statut d'employeur distinct et du haut niveau de professionnalisme de ses employés, est un milieu stimulant pour les administrateurs de personnel, de confier Ginette Stewart. En outre, le secteur de la gestion du personnel en est à une étape importante de son évolution et fera face à des changements multiples au cours des prochaines années. C'est le défi que j'ai à relever. J'espère exercer une influence sur la direction de ces changements et sur l'impact qu'ils auront sur le Bureau. Ainsi, nous pourrions établir nos priorités et nos programmes en personnel en fonction des besoins du BVG."

Jane Booth



Jane Booth est arrivée au Bureau du vérificateur général en 1981 en qualité de gestionnaire dans une équipe de vérification. Elle est devenue directeur de la vérification en 1982. Elle est présentement affectée à la vérification intégrée du ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR), une responsabilité qui lui apporte maintes satisfactions. "Je vérifie un important programme de subventions du MEIR, explique-t-elle. J'examine les dossiers des entreprises qui demandent une aide financière au ministère. C'est un projet fascinant."

Jane détient un baccalauréat en économie de l'Université Queen's où elle s'est aussi spécialisée en mathématiques. Elle a obtenu une maîtrise en économie de l'Université McMaster de Hamilton. Elle a travaillé comme économiste à la Banque royale de 1973 à 1978 et, jusqu'en 1981, comme conseiller en matière de politiques au ministère de l'Industrie et du Tourisme.

Le nouveau directeur principal est prêt à relever les défis de son nouveau poste. "J'espère être responsable des travaux de vérification effectués, par le groupe économique, dans un ou deux ministères où je pourrai établir de bonnes relations de travail avec le personnel."

David Britain



David Britain s'est joint à la Direction générale des opérations de vérification du BVG en 1978. Il s'est vu confier, consécutivement, la vérification intégrée du système d'approvisionnement des Forces armées canadiennes et du ministère des Approvisionnements et Services (MAS), la vérification de la gestion du matériel dans l'ensemble de l'administration fédérale ainsi que la vérification intégrée des ministères de la Défense nationale et des Pêches et Océans.

Après un détachement d'un an auprès du ministère des Pêches et Océans, en 1981-1982, à titre de directeur de la planification, il est revenu au BVG où il a entrepris la vérification intégrée de la Garde côtière canadienne, de l'Agence canadienne de développement international et du Programme des transports aériens du ministère des Transports.

David a reçu un baccalauréat en chimie industrielle du Collège militaire royal en 1967 et une maîtrise en administration des affaires de l'Université de Western Ontario en 1973. Il a été ingénieur auprès de l'Aviation royale du Canada, de 1967 à 1971, et chef de cabinet du ministre du MAS, de 1973 à 1975. Il a par la suite été, jusqu'en 1978, directeur de la planification et chef de l'approvisionnement au MAS.

Enthousiaste de la nature, David se livre régulièrement à de nombreuses activités de plein air dans le Nord canadien: le canot, le kayak, la randonnée, la pêche, ainsi que le ski nordique et alpin. Il enfle occasionnellement son gant de base-ball pour jouer avec l'équipe du BVG.

Promotions

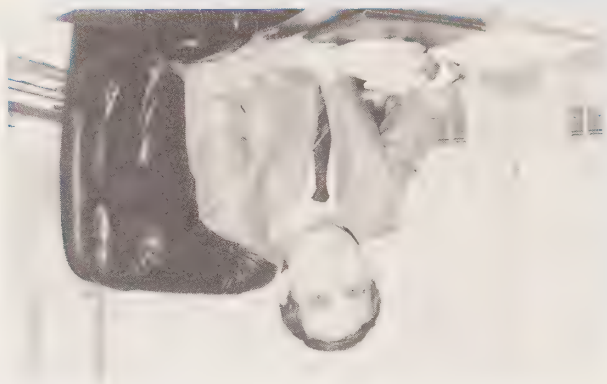
Six cadres supérieurs ont été promus en mars 1985. John Hitchinson et Richard Paton ont accédé au niveau PX 2 tandis que les directeurs Jane Booth, David Brittain, Nancy Murphy et GINETTE STEWART ont été nommés directeurs principaux.

John Hitchinson

John Hitchinson, diplômé en économie de l'Université McGill et originaire des Cantons de l'Est, s'est joint au Bureau en 1979 à titre de directeur de la vérification à la Direction générale de l'évaluation des contrôles. Il a été nommé directeur principal en 1981. Il a travaillé au ministère des Transports, de 1968 à 1976, où il est devenu chef du Personnel à l'Administration centrale. De 1976 à 1979, il a fait partie de la Commission de lutte contre l'inflation à titre d'analyste supérieur de la politique puis directeur adjoint de la Direction de l'analyse et de la politique de rémunération.

John dirige actuellement la vérification des ministères de l'Expansion industrielle régionale (MEIR) et des Communications (MDC). Un chapitre du Rapport annuel de 1985 comprendra les constatations de la vérification du MEIR tandis que celles relatives au MDC ont été incluses dans le Rapport de 1983.

Un amateur du jogging et, à l'occasion, un coureur de marathon, John pratique souvent cette activité de conditionnement physique près du canal ou sur les pistes cyclables d'Ottawa.



Richard Paton

Richard Paton est entré au Bureau du vérificateur général du Canada, en qualité de directeur principal de la vérification, en juillet 1981. Il dirige actuellement les vérifications intégrées et financières du ministère des Pêches et Océans ainsi que celles de plusieurs agences scientifiques. Il est également conseiller principal des sous-vérificateurs généraux de la Direction générale des opérations de vérification en ce qui a trait aux questions de planification, de gestion et d'organisation.

Il a reçu un baccalauréat de l'Université Carleton qui lui a également décerné une maîtrise en études canadiennes. Il a par la suite ajouté à son bagage universitaire un M.A.P. de l'Université Harvard. Il donne présentement le cours *Managing in the Public Sector*, au niveau de la maîtrise, à l'École d'administration publique de l'Université Carleton.

Richard Paton est récemment rentré d'un séjour en Chine où il a participé à la mise sur pied, avec les vérificateurs principaux de ce pays, de deux cours axés sur la planification et la gestion de la vérification.



s'étendant à perte de vue révélèrent chez plusieurs le goût des voyages. Des images de pêcheurs en échasses et d'un vendeur de poissons fort volubile se mêlent à celles des complexes modernes, des fermes agricoles et des ruines d'une civilisation vieille de 2 500 ans.

Selon Sarah Mayadunne, le bouddhisme prédomine au Sri Lanka: "Culture et religion sont indissolubles. En fait, le clergé détient un pouvoir politique important par l'influence qu'il exerce sur le peuple. La différence la plus évidente entre le Canada et le Sri Lanka se situe au niveau de la cellule familiale. Le mari dirige une famille unie. Les enfants doivent respecter leurs aînés et les adolescents ont moins de liberté que les jeunes de l'Amérique du Nord. Les grands-parents sont des membres à part entière de la cellule familiale. La société condamne ceux qui confient des vieillards à la garde des institutions."

"Les Ceylanais, bien que moins riches que les Canadiens, sont des gens heureux et détendus, commente Sarah Mayadunne en guise de conclusion. Ils n'ont guère de biens mais ils ne se plaignent pas. Le peuple ceylanais est un peuple heureux."

Sarah Mayadunne



Suzanne Labarge, vérificateur général adjoint

Le Bureau du vérificateur général du Canada a accueilli un nouveau vérificateur général adjoint le 29 avril 1985. Suzanne Labarge, auparavant cadre supérieur à la Banque royale du Canada, dirige désormais l'étude de la gestion et du contrôle financiers que le BVG effectue dans l'ensemble du gouvernement. Ce projet permet de réexaminer et de mettre à jour plusieurs des questions signalées dans un chapitre du Rapport annuel de 1975.

Diplômée en économie de l'Université McMaster, Mme Labarge a obtenu son M.B.A. de l'Université Harvard où elle s'est spécialisée dans les finances. Rattachée depuis longtemps à la Banque Royale, où elle a occupé de nombreux postes, elle a acquis des connaissances approfondies des opérations bancaires nationales et des systèmes financiers internationaux.

Avant de se joindre au Bureau, elle était vice-président des Relations mondiales, Grandes sociétés, pour le Québec et l'Atlantique. Elle a aussi été directeur général de la Banque royale du Canada (Suisse) à Genève (1982-1984), directeur général adjoint des Services commerciaux (1981-1982), directeur général adjoint des prêts de la Division internationale (1979-1981), et inspecteur des districts de Montréal et de Québec (1977-1979). À ce dernier poste, elle était responsable de la vérification interne de quelque 240 succursales et de la supervision d'une trentaine de vérificateurs.



Singapour, comme la plupart des pays qui ont adopté le système parlementaire britannique, possède un Bureau de vérification créé en vertu d'une loi votée par le Parlement. Le Bureau du vérificateur général de Singapour est quasi autonome. Il décide de l'étendue de chaque vérification et choisit les entités et programmes à vérifier. Il effectue des vérifications financières, des vérifications de programmes et des vérifications de l'optimisation des ressources. Toutefois, le ministère des Finances lui fournit les ressources humaines et financières dont il a besoin.

Le Bureau du vérificateur général de Singapour compte, en plus du vérificateur général, un sous-verificateur général, six directeurs de division, trente chefs de projets, soixante agents de projets et cinquante employés de soutien. "À mon avis, l'effectif est l'élément le plus important d'un programme de vérification, souligne Teo Chee-Khiong. Un vérificateur compétent vaut son pesant d'or."

Le Sri Lanka: des plages, des joyaux et un peuple heureux

Des plages de sable fin, des joyaux aux pierres précieuses et de vertes plantations de thé sont quelques-uns des attraits ceylanaïsi qui défilent à l'écran de la salle de conférence. Sarath Mayadunne, le dernier des dix boursiers de la FCVI à présenter une causerie, évoque les beautés de son pays natal, la République socialiste démocratique de Sri Lanka.

Il décrit, à un auditoire attentif, le fonctionnement du Bureau du vérificateur général de cette République. Malgré sa petite taille – le Sri Lanka a 270 milles de long et 140 milles de large – cette république insulaire de quinze millions d'habitants a mis sur pied un bureau de vérification de forte taille qui compte un vérificateur général, cinq sous-verificateurs généraux, huit vérificateurs généraux adjoints, 150 surintendants et 1 000 employés de soutien. "Le mandat du Bureau du vérificateur général du Sri Lanka est plus vaste que celui de sa contrepartie canadienne", commente Sarath, un des surintendants de la vérification de ce Bureau et un membre associé de l'Institut des comptables agréés du Sri Lanka. "Il doit vérifier 40 ministères, 150 services, 700 administrations locales et 195 entreprises d'état."

Sarath présente aussi un film de l'Office ceylanaïsi du tourisme. Des batiks teints avec dextérité par des artisans, des pierres précieuses taillées et polies à la perfection, et de longues plages de sable blanc

L'industrie manufacturière est la principale source de revenus de l'île. "Le gouvernement de mon pays s'est donné un mandat imposant, déclare Teo. S'il peut maintenir à 4 p. 100 par année la croissance du produit national brut, Singapour atteindra, en 1999, un niveau de vie similaire à celui de la Suisse."

Teo Chee-Khiong décrit Singapour avec fierté. Comptable accrédité (RAS) auprès de la Singapore Society of Accountants et directeur de l'une des six divisions de vérification du Bureau de ce pays, il compte dix années d'expérience dans le domaine de la vérification. Il était responsable, à Singapour, de la vérification du ministère de l'Éducation, du ministère des Affaires étrangères, du ministère de l'Intérieur, et de la Commission de la fonction publique. Il a également assumé la supervision de la section de la vérification informatique du Bureau.

"Le rôle du vérificateur, à Singapour, est sensiblement le même que celui des vérificateurs canadiens, raconte Teo après sa présentation. Toutefois la vérification de l'optimisation des ressources en est encore au stade expérimental. Mon stage au BVG porte principalement sur les questions de l'optimisation des ressources." Ce boursier de la FCVI participe actuellement, au BVG, à la vérification intégrée du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien.



Teo Chee-Khiong

Malaysia: 6,000 ans d'histoire

par Janine Denis

Mohamad Nor, un stagiaire au BVC dans le cadre du programme de la FCVI, nous a tout d'abord salués en langue malaise. Le premier volet de son exposé a porté sur le gouvernement malais et le Bureau de vérification de ce pays, deux organismes dont les structures ressemblent fort aux nôtres. Le Roi est membre du Parlement qui est aussi composé d'une chambre de représentants élus et d'un Sénat.

Comme au Canada, le Bureau du vérificateur général est sous l'égide du Parlement. Le Bureau vérifie à la fois le gouvernement central et les États. Les sociétés d'états, les conseils municipaux, les agences de développement économique, les organismes religieux et toutes les entreprises relevant des différents gouvernements sont aussi inclus dans le mandat statutaire du Bureau de vérification. Rien de moins!

Pour remplir un mandat aussi vaste, le Bureau du VG de Malaysia embauche des personnes ressources qui travaillent en son nom. Un sous-vérificateur général, deux vérificateurs généraux adjoints et cinq directeurs gèrent un personnel d'environ 1 500 personnes. Le Bureau produit quatorze rapports annuels, de dix à quinze rapports spéciaux et des centaines de lettres de la direction.

Bien que Malaysia comprenne la Péninsule de Malaisie, le Sabah et le Sarawak, sa superficie n'est que de 127 000 milles carrés. Kuala Lumpur en est la capitale. Le gouvernement veut que sa population



Mohamad Nor

Singapour: à la croisée de l'Est et de l'Ouest

de quatorze millions d'âmes quintuple d'ici quelques années. C'est pourquoi il préconise des naissances plus nombreuses et offre de l'aide aux familles qui souscrivent à ce programme.

Selon Mohamad, l'histoire du peuple malais remonte 6 000 ans. C'est au Xe siècle que l'on retrouve les premiers états politiques. Le XIVe siècle est l'époque de l'empire du Malaka: la culture malaise est à son apogée. Deux siècles plus tard, en 1511, la péninsule tombe aux mains des Portugais. Le règne de la Hollande commence en 1641 et dure deux siècles. La Grande-Bretagne prend les rennes du pouvoir en 1824 et exerce une influence sur ce pays jusqu'à sa prise d'indépendance en août 1957. Six ans plus tard, la Fédération de Malaysia – une monarchie constitutionnelle – est créée. Depuis 1957, la nation a connu huit "yang di-Pertuan Agong", ou rois, et quatre premiers ministres.

La Fédération malaise possède une économie qui grossit au rythme de 6 p. 100 par année. Ce pays produit et exporte le plus de caoutchouc naturel au monde, c'est-à-dire 40 p. 100 du marché mondial. Il produit également le tiers de l'étain et de l'huile de palme du marché mondial.

C'est toujours l'été dans ce pays. La température est idéale!

Un énorme lion à la crinière d'or et aux yeux flamboyants est l'image prédominante dans la présentation de Teo Chee-Khiang qui nous parle de son pays natal, Singapour. La sculpture léonine aux lignes agressives et modernes monte la garde dans le port de cette république insulaire. "Le port le plus achalandé au monde" proclame une des brochures touristiques distribuées par Teo. Celui-ci regarde pensivement la silhouette dorée du géant: "Je ne sais pas pourquoi on a affublé ce lion d'une queue de sirène..."

Un film et une présentation de diapositives dévoilent graduellement la beauté luxuriante et l'exotisme culturel de cette petite île. Peu à peu, les attributs symboliques de l'animal sculpté incarnent l'histoire et les charmes multiples de cette île d'Asie. Singapour, la cité du lion, est située à l'extrémité sud du continent asiatique, une situation géographique qui la sert fort bien. Humble village de pêcheurs à ses débuts, cette ville doit à la mer son succès commercial et son riche héritage culturel.

Le Brésil: la fièvre du football

par June Rose-Beaty

semblable à celle des Indiens et Inuit canadiens. Le Traité de Waitangi de 1840, qui leur a échangé des droits contre leurs terres, a causé des problèmes d'assimilation. Depuis 1975, cependant, la population de la Nouvelle-Zélande reconnaît de plus en plus la culture des Maoris et la valeur de leur contribution au pays.

Déclarant qu'il avait assez "placote", Bruce a terminé son exposé en nous présentant un film réalisé par l'Office national du film néo-zélandais. *Open Country* a ravi les spectateurs. Des cambistes affairés, des moutons tondus au moyen d'instruments électriques, des cow-boys, des joueurs de cricket et des bistrots animés y sont

présentés, mais la chaîne pastorale de lacs et les sommets enneigés des montagnes demeurent la plus grande beauté de ce mini-pays. La Nouvelle-Zélande ressemble beaucoup à la terre canadienne. Bruce et son auditoire ont convenu que les Canadiens y découvriraient un second chez-soi.

Puisque plusieurs des conférenciers ont arboré leur costume national aux causeries du midi, Jorge da Silva s'est amené, pour son exposé sur le Brésil, portant ce qu'il a prétendu être la tenue nationale brésilienne: jeans, espadrilles et T-shirt vert et jaune. Tenant une radio portative sous le bras, Jorge a soutenu que tout le monde s'habille ainsi pour assister aux matchs de football. Ce sport passionne les Brésiliens et la folie de leurs éliminatoires s'apparente à la fièvre qui atteint les Canadiens lorsque les hockeyeurs se disputent la Coupe Stanley.

Après cette introduction saisissante, Jorge nous a fait visiter le Brésil, le cinquième pays du monde pour sa géographie. Parmi ses 130 millions d'habitants, 50 p. 100 ont moins de vingt ans. Il semble en effet peuplé de gens beaux et jeunes, comme nous l'a démontré le film *Rio, Day and Night*.

Après avoir énuméré les mérites touristiques de Rio, une ville splendide située sur le littoral, ce film a pénétré à l'intérieur du pays, jusqu'à la capitale Brasília, une jeune ville taillée dans la jungle en 1960. L'érection de cette nouvelle capitale ainsi que la construction consecutive de routes et d'usines hydro-électriques ont contribué à ouvrir l'intérieur du pays et à répartir plus équitablement la population.

L'Institut supérieur de contrôle des finances publiques du Brésil, un bureau qui abrite quelque 1 500 employés, jouit, selon Jorge, du même statut que la Chambre nationale des députés. L'Institut aide le Congrès national de la République fédérale à exercer un contrôle interne sans lui faire rapport de façon obligatoire. Ce bureau peut communiquer directement

Jorge da Silva



avec les ministres. Il a le pouvoir de juger si les comptes sont réguliers et a accès à tous les dossiers du gouvernement dans un délai de trente jours. (M. Dye en a pris bonne note!)

En nous présentant à la causerie de Jorge, nous connaissions déjà le célèbre carnaval de Rio et l'excellence du café brésilien. Nous avons cependant appris que l'économie brésilienne occupe le huitième rang au monde, et que le pays ne dépend plus entièrement de ses exportations de café. Il peut désormais s'appuyer sur de florissantes industries métallurgiques, sidérurgiques et pétrochimiques de même que sur sa production d'automobiles et d'aluminium.

Bruce Anderson, Jorge da Silva, Mohamad Nor, Teo Chee-Khiang et Sarah Mayadune ont présenté les dernières causeries inscrites au programme des déjeuners-causeries du midi. Bruce, un vérificateur de la Nouvelle-Zélande, au BVG pour un stage de deux ans, et les quatre boursiers de la FCVI ont décrit, à des auditoires attentifs, la culture, la géographie et une récapitulation des cinq premiers exposés de cette série annuelle.

La Nouvelle-Zélande: sur une faille géologique majeure

par June Rose-Beaty

Bruce Anderson, un vérificateur de la Nouvelle-Zélande, au BVG pour un stage de deux ans, nous a présenté un exposé de soixante minutes sur son pays d'origine.

Malgré les différences

géographiques et climatiques entre la Nouvelle-Zélande et le Canada,

Bruce s'est attardé sur les nombreuses traditions et attitudes

partagées par les deux pays,

notamment la langue de Shakespeare, le droit commun

britannique et une mentalité de pionniers. Bruce a aussi décrit le

travail du Bureau du vérificateur général de Nouvelle-Zélande. Sur

210 employés, 190 sont des comptables – le personnel de

soutien doit être fort occupé!

Le conférencier a traité des trois volets du mandat du vérificateur

général de son pays. Premièrement, le contrôleur

détient les cordons de la bourse du pays et ne permet aucun

décassement qui dépasse le plafond établi par le Parlement. Le second volet concerne la Loi sur les intérêts

des conseils d'administration. Le Bureau surveille les conflits créés par les intérêts commerciaux et politiques des membres des conseils d'administration des pouvoirs locaux. Le troisième volet est bien connu du BVG du Canada: le souci des finances publiques, y compris l'attestation et la vérification faites en fonction des textes réglementaires ainsi que la vérification des contrôles et de l'optimisation des ressources. Outre les principales activités se déroulant à Wellington, la capitale,



Bruce Anderson

La Nouvelle-Zélande est située sur une faille géologique majeure. Ses habitants attendent stoiquement le jour du grand tremblement de terre. Entre-temps, ils profitent de la beauté sauvage des montagnes volcaniques, des lacs abondants, des sources chaudes et des geysers.

Plusieurs races et ethnies sont

venues se fonder en Nouvelle-

Zélande. Les descendants des colonisateurs britanniques se

mêlent aux aborigènes ainsi qu'aux Européens et aux Chinois d'immigration récente. L'histoire des Maoris est en quelques points

le Bureau est très présent dans les régions où il exerce une influence directe sur les administrations locales.

Bruce a reconnu d'emblée que son

pays, formé principalement de deux

îles situées au bas de la

mappemonde, est l'un des pays les

plus isolés au monde. Il a

cependant souligné que ce n'est pas la Nouvelle-Zélande qui est en

dessous du globe terrestre mais plutôt le reste du monde qui est à

l'envers.

des fonctions publiques de l'Ontario, des États-Unis et de l'Allemagne.

Pas de solutions miracles!

Nous avons constaté que les priorités politiques, l'absence de stimulants, les procédures administratives contraignantes et des exigences contradictoires en matière d'obligation de rendre compte constituaient des problèmes majeurs. Notre conclusion a souligné qu'il n'y a pas de solutions miracles et que toute tentative d'amélioration doit s'inscrire dans un processus continu à long terme. Nous avons suggéré que des efforts soient faits pour réduire les paradoxes, les perplexités et les problèmes de manière à ce qu'ils puissent être tolérés par tous les intéressés.

La réponse suscitée par notre étude a été décidément positive. Les dirigeants d'entreprise ont indiqué au vérificateur général que, à leurs yeux, l'étude contribue de manière importante à l'amélioration de la gestion dans la fonction publique.

Nous avons reçu des félicitations d'autres pays. Une organisation internationale a reproduit le rapport en anglais et en français et le distribue à l'échelle mondiale. Le monde universitaire, aussi, a manifesté un vif intérêt. Plusieurs universités canadiennes nous ont invitées à présenter les constatations de l'étude dans leurs facultés. Mais la réponse la plus encourageante est celle des chefs de service et des dirigeants d'entreprises qui nous appellent pour savoir comment ils pourraient appliquer nos suggestions à l'amélioration de certaines procédures administratives et de la gestion du secteur public. ●

de satisfaire leurs besoins fondamentaux.

Le dernier modèle, celui du comportement imitatif, est proposé par Gustave le Bon et présuppose que le comportement humain est la manifestation de l'influence du groupe. L'Administration devrait donc prétendre que toutes les feuilles de temps ont été remises et, par conséquent, les employés auront tendance à imiter ce comportement type.

Chaque théorie a apporté une solution différente au même problème, pourtant d'une grande simplicité. Pourrions-nous éventuellement tirer des conclusions définitives sur un sujet aussi complexe que les causes des lacunes administratives? Notre seul espoir était d'interroger et d'observer les gestionnaires eux-mêmes. Nous avons donc interrogé des cadres supérieurs, des dirigeants de grandes entreprises, des chercheurs, des universitaires ainsi que des hauts fonctionnaires



Otto Brodtrick, directeur principal

Les réponses et les solutions retenues s'inspirent de théories sociologiques élaborées par d'éminents spécialistes. La première solution était basée sur le modèle cybernétique mis au point par Norbert Wiener. Selon cette théorie, l'homme est un animal rationnel qui réagit à son environnement. Notre problème aurait donc deux causes. Les employés ignorent ce que l'on attend d'eux et la conséquence de leur manque de collaboration, qui est un chaos administratif. La solution est donc d'offrir des cours de formation. Les employés présenteront leur feuille de temps après avoir assisté à des séminaires, lu des bulletins administratifs et participé à d'autres activités éducatives du genre.

Le modèle psychanalytique de Sigmund Freud stipule que le comportement humain est basé sur des motifs inconscients. Les employés remettront leur feuille de temps une fois que la thérapie leur aura révélé les motifs qui les poussaient à ne pas le faire.

La théorie élaborée par Abraham Maslow soutient que les besoins humains sont ordonnés à l'image d'une hiérarchie pyramidale. L'homme tente de satisfaire ses besoins supérieurs seulement lorsqu'il a comblé ses besoins fondamentaux. L'Administration doit donc voir à ce que les employés trouvent le moyen

Le deuxième chapitre du Rapport annuel de 1983 traite d'une question délicate mais opportune. Intitulée *Entraaves à une gestion productive dans la fonction publique*, l'étude énumère les constatations et les recommandations découlant d'un projet de recherche sur les obstacles à une bonne gestion du secteur public. Le numéro d'*Opinions* publié en avril 1984 contient un résumé de ce chapitre.

L'étude a soulevé l'intérêt de plusieurs groupes. Otto Brodtrick et Richard Paton, les deux directeurs principaux affectés à ce projet de deux ans, ont reçu maintes demandes de renseignements depuis la publication de leur compte rendu.

Otto Brodtrick a récemment pris la parole devant les membres de l'Association canadienne de la gestion du personnel des services publics. Son exposé, *La productivité dans les organismes du secteur public: ses entraaves, ses stimulants et ses récompenses*, retrace les débuts et les conséquences de l'étude précitée. En voici un résumé:

Les vérificateurs et les gestionnaires exercent des professions diamétralement opposées. Gestionnaires, notre mission essentielle est de dire aux gens ce qu'ils doivent faire pour réussir. Vérificateurs, nous semblons avoir pour mission de dire aux gens ce qu'ils ne doivent pas faire pour réussir. Notre mandat de gestionnaire est donc largement positif tandis que notre rôle de vérificateur est largement négatif. Notre Bureau n'est cependant pas toujours négatif; il nous arrive de faire des études de recherche qui ont un but diagnostique.

La gestion dans le secteur public: hiérarchie ou anarchie?

Il existe deux vues divergentes de la gestion dans le secteur public. La première la compare à un match de football traditionnel. L'équipe de gestion est comme une hiérarchie bien structurée. Il y a l'entraîneur, le quart-arrière, les joueurs attitrés et des règlements bien établis pour compter des points. Tout le monde sait si l'équipe est en train de gagner ou de perdre.

L'autre vue apparente également la gestion à une équipe de football. Cependant, le match ressemble à de l'anarchie organisée. La partie se joue avec plusieurs ballons, tous de taille et de forme différentes. Des hommes portant des salopettes vertes déplacent les poteaux de buts un peu partout sur le terrain de

ballé. Parfois, les joueurs jugent leur propre rendement, parfois ils sont jugés par les arbitres, toujours selon des systèmes de pointage ambigus et différents.

Cette vue de la gestion dans le secteur public semble exagérée mais elle se rapproche probablement plus de la vérité que celle qui veut que cette gestion soit une fonction ordonnée, rationnelle, axée vers des objectifs, qui peut être accomplie lorsqu'il existe assez de règlements et de contrôles.

Existe-t-il une solution?

Notre étude a été suscitée par une question du vérificateur général: "Pourquoi de sérieuses faiblesses administratives persistent-elles, malgré des efforts conscients visant à les surmonter?" Des progrès importants ont été réalisés mais des lacunes semblaient vouloir perdurer. Nous nous demandions, en effet, s'il existait une solution unique et universelle aux problèmes de gestion. Pour explorer la situation, nous avons donc imaginé et tenté de résoudre un problème type: une organisation exige que ses employés remettent une feuille de temps chaque lundi, au plus tard à midi. Chaque semaine, certains employés la présentent tardivement, et d'autres ignorent tout bonnement cette directive. L'Administration se demande alors: Pourquoi? Quelle solution peut-on apporter à ce problème?



Shayla Mindell (assise) démontre les mérites d'une recherche documentaire informatisée à, de gauche à droite, David Burgess, Charmaine Ward, Jim Trigg et Frank Da Costa.

Redécouvrez votre bibliothèque

Le prêt de livres, sur place ou provenant d'autres bibliothèques, la recherche thématique préliminaire, la consultation rapide de données, un programme actualisé de sensibilité, et une recherche documentaire complète sont quelques-uns des services offerts par la bibliothèque du BVG. Il y a aussi l'acheminement automatique de périodiques, de coupures de presse, de listes d'acquisitions, et un fichier réservé à l'actualité. Les huit employés de la bibliothèque vous invitent à explorer sa collection d'ouvrages et ses ressources. La bibliothèque, au 11^e étage, est ouverte de 8 h 30 à 17 h 30, du lundi au vendredi.

L'ordinateur à réponse à tout

Les employés du BVG vérifient régulièrement les nombreuses possibilités de la recherche documentaire informatisée. Ils posent à l'ordinateur des questions qui mettent à l'épreuve l'agilité du logiciel et exigent l'accès à une gamme de bases de données. Ils lui ont récemment demandé, entre autres, d'énumérer toutes les sources de référence sur:

- l'attitude du public au sujet de la contrebande,
- l'utilisation de la vidéo pour la formation,
- le rôle de Radio-Canada durant la visite du pape,
- la théorie de la catastrophe,
- la politique de décentralisation du gouvernement fédéral en ce qui concerne la santé et le bien-être social,
- la gestion des flottes d'avions,
- l'évaluation de la formation et du perfectionnement du personnel,
- le déficit,
- le rôle du vérificateur dans la conception des systèmes, et
- l'acquisition de Petrofina.

Accès informatisé à la connaissance

"Cette technique de recherche se caractérise surtout par sa portée et sa souplesse", remarque Shayla Mindell alors qu'elle s'affaire à taper des codes et des instructions sur le clavier du Vision 2000. "La polyvalence du logiciel des bases de données permet de combiner des concepts, des idées ou des sujets en une seule recherche. De plus, la bibliothèque a accès à plus de 200 bases de données commerciales. Ces avantages nous permettent de modéliser chaque recherche aussi précisément que possible sur les exigences de l'utilisateur."

La bibliothécaire a demandé une bibliographie de toutes les publications, par un auteur, sur les dépenses fiscales et les travaux de recherche et de développement. L'écran du terminal et l'imprimante ultra-rapide produisent simultanément un flot linéaire de renseignements pendant que Shayla réoriente la recherche ou choisit les titres les plus appropriés.

"On peut accéder à deux types de bases de données. On peut obtenir soit des textes complets, soit des renvois bibliographiques et des résumés. Ces derniers, par exemple, donnent un accès immédiat à la version complète des statuts fédéraux et provinciaux", d'expliquer Shayla Mindell.

Le moniteur et l'imprimante sont des acquisitions récentes. Les recherches documentaires informatisées constituent le noyau d'un service mis sur pied par la bibliothèque du BVG en 1981. Pour élargir ses services sans grossir indûment sa collection spécialisée, le personnel a fait appel à de nouveaux outils technologiques qui permettent une recherche documentaire efficiente et rapide.

"Ce système informatisé permet d'accéder à la documentation de pratiquement toutes les grandes disciplines, commente Charmaine Ward, chef de la bibliothèque. Après la recherche bibliographique initiale,

L'utilisateur choisit certaines publications qu'il obtient aussitôt, grâce aux emprunts entre bibliothèques." La mise sur pied, par les bibliothécaires du BVG, d'un service de recherche documentaire informatisé répond à la compétence grandissante du Bureau dans le domaine de la vérification intégrée. À mesure que la recherche technique des vérificateurs touchait un éventail plus large de disciplines, Charmaine et son personnel élargissaient la base de renseignements de la bibliothèque. Outre les recherches bibliographiques qu'elles permettent de faire dans différents domaines de l'agriculture au tourisme, les bases de données contiennent des articles de journaux, un compte rendu des questions posées à la Chambre des communes et un résumé des jugements des tribunaux.

"Avant de commencer une étude, les vérificateurs nous demandent une bibliographie complète sur le sujet qu'ils traitent. Ils reviennent plus tard pour obtenir une liste plus sélective d'ouvrages ou de sources. Nous pouvons également envoyer des mises à jour sur un sujet aux utilisateurs qui en font la demande." Charmaine Ward s'attarde à décrire les nombreuses facettes d'une recherche entreprise avec l'aide d'un service informatisé. Elle en souligne d'abord les avantages simples et immédiats, tels la vitesse, la variété, l'étendue, l'efficacité, l'économie et, ensuite, les caractéristiques plus insuites qui permettent une recherche fouillée de toutes les composantes d'un projet.

"La bibliothèque du BVG est toujours à l'affût de nouveaux services de recherche. Un abonnement à des bases de données supplémentaires en est un exemple. Notre dernière acquisition est la Base de données financières du Canada. Elle reproduit le texte intégral des états financiers vérifiés des principales sociétés canadiennes", conclut Shayla Mindell, en faisant signe à l'utilisateur du moment. L'imprimante s'arrête; sa recherche est terminée.

Quelques-unes de ces différences résultent de la nature même de l'Assemblée législative du Yukon. Celle-ci est composée de seize représentants élus dans les différentes circonscriptions du Yukon. Le parti de la majorité forme le gouvernement qui, par le biais d'un comité exécutif d'au plus six membres, est chargé de l'administration quotidienne du Territoire. À cause du nombre relativement petit de représentants élus, chaque membre de l'Assemblée doit remplir une multitude de rôles. Le Comité des comptes publics ne se réunit que lorsque la Chambre ne siège pas, contrairement au CCP à Ottawa qui se réunit habituellement deux fois par semaine lorsque la Chambre siège. Ceci permet aux membres du CCP du Yukon de se concentrer davantage sur les questions dont ils sont saisis. Ils peuvent également se réunir tous les jours. Les matinées sont consacrées aux séances publiques et aux séances à huis clos, et les après-midi, à la rédaction de comptes rendus et à la préparation des réunions du lendemain. Le Comité du Yukon se réunit tant que les affaires dont il est saisi n'ont pas été réglées, habituellement pendant deux semaines.

Les représentants du Bureau du vérificateur général sont des experts-conseils très actifs auprès du CCP. Ils assistent aux séances publiques et à huis clos. Ils aident

également les membres du Comité à se préparer pour les réunions officielles. Les délégués du BVG observent les réunions mais n'y font généralement pas de témoignages.

Le Comité se distingue du CCP d'Ottawa dans une autre mesure. En plus d'étudier les questions découlant des années précédentes, ses propres rapports, et le Rapport annuel du vérificateur général, il effectue une étude et une analyse générales de deux ministères ou de deux grands secteurs d'activité du gouvernement. Ces examens, quoique de nature générale, sont surtout axés sur l'obligation de rendre compte. Les membres du Comité s'intéressent à la clarté des objectifs, à la qualité des renseignements publiés, à l'existence d'indicateurs de rendement valables, aux données découlant des résultats, et à tous les renseignements qui obligeront le gouvernement à rendre davantage compte de l'usage des fonds publics.

L'ordre du jour du CCP est établi au début des délibérations mais il est modifié tout au long des réunions. Durant la séance à huis clos, les membres du Comité discutent des questions à sonder davantage, des points à éclaircir ou des problèmes à résoudre. Ils décident ensuite s'ils obtiendront des renseignements supplémentaires par voie écrite ou s'ils rappelleront des témoins, ce qui les obligera à modifier l'ordre du jour.

En 1985, outre le suivi des questions des dernières années et l'examen du Rapport annuel du vérificateur général, le Comité des comptes publics a fait une étude générale du ministère de l'Éducation et de certains services créateurs de recettes, dont la Société des alcools du Yukon. Cette année, pour la première fois, la seconde semaine des réunions du Comité des comptes publics s'est déroulée parallèlement au carnaval d'hiver du Yukon, son Rendez-vous annuel. Il va sans dire que cela a multiplié les distractions et les conflits d'intérêts, taxant le peu de temps libre dont l'équipe disposait.

Puisque l'objectif des représentants du BVG est de comprendre parfaitement le milieu dans lequel le gouvernement du Yukon fonctionne, ils ont senti la nécessité de participer à certaines activités du Rendez-vous. Les quatre délégués, accompagnés du greffier du Comité, Missy Follwell, ont apprécié la grande qualité des divertissements carnavalesques.

À la mi-semaine, Harold devait concéder la victoire aux *Jeu-nos* de l'équipe. Don, on l'espère, ne considérera pas cette première expérience comme un avant-goût des sessions annuelles à venir. Raymond et Harold ont dû attendre six ans avant d'assister au carnaval. Malgré les distractions, l'équipe a maintenu un haut degré de productivité! ●

lui présenter un compte rendu d'ici le 30 août 1985.

● **Défaut de renseigner les**

ministres. Citant le cas de la location de la tour C (où le MTP a négocié le bail de plusieurs immeubles dans le cadre d'un contrat global, mais les a soumis individuellement à l'approbation du CT), le Comité indique dans son rapport que les retards occasionnés par l'obligation de concilier la position du CT avec celle du MTP avaient coûté 42 millions de dollars à l'État.

● **Témoignage erroné.** Le

rapport indique qu'une comparaison a été faite des témoignages récents et antérieurs sur la question de l'acquisition de l'immeuble Centennial Towers. En avril 1984, les fonctionnaires supérieurs du ministère affirmaient que le bail avait été signé parce qu'il y avait un besoin urgent d'abriter le Service canadien du renseignement de sécurité. Un an plus tard, la décision d'acquiescer l'immeuble a été attribuée au ministre.

● **Favoritisme.** Le Comité s'est dit préoccupé du favoritisme dont semblait avoir joui un entre-prenneur, situation que semblait confirmer la location de l'immeuble Journal. Dans ce cas, on se serait entendu sur un taux de location considérablement supérieur au taux du marché en vigueur à l'époque. Le coût du réaménagement de l'immeuble n'était pas suffisamment élevé pour justifier le coût élevé des loyers.

par Raymond Dubois, sous-vérificateur général, et Harold Hayes, directeur principal

Le Bureau du vérificateur général du Canada joue un rôle consultatif important auprès du Comité des comptes publics de l'Assemblée législative du Yukon, depuis la première réunion officielle de ce Comité en 1980. En février 1985, Raymond Dubois, sous-vérificateur général du BVG, et Harold Hayes, directeur principal chargé des bureaux de Vancouver et

d'Edmonton, assistaient à la session annuelle du Comité pour la sixième année consécutive. Ils étaient accompagnés d'Alan Beaton, directeur du bureau régional de Vancouver. Don Young s'est joint au groupe durant la seconde tranche des délibérations qui se poursuivent pendant deux semaines. Don remplacera Harold à la direction des deux bureaux du BVG en cours d'année. Le Comité des comptes publics du Yukon diffère de ses homologues aux paliers fédéral et provincial.



Don Young, directeur principal, et Raymond Dubois, sous-vérificateur général, ont participé à quelques-unes des activités du Rendez-vous, le carnaval annuel du Yukon. Ils étaient membres de l'équipe du BVG affectée à la session annuelle du Comité des comptes publics de l'Assemblée législative du Yukon. Harold Hayes, directeur principal, et Alan Beaton, directeur, étaient aussi au nombre des délégués du Bureau.

Améliorations prévues

d'établir le coût de ces incidences. Le CT devait vérifier également de façon plus approfondie la validité des demandes de locaux que les ministères adressent au MTP.

Rapport du CCP

Le Comité, dans un second rapport déposé le 1^{er} avril, a formulé des reproches sévères à l'endroit du MTP et du Conseil du Trésor.

● Respect des règles du

Conseil du Trésor. Le rapport insiste "vivement sur l'obligation qu'a le Conseil du Trésor de respecter ses propres lignes de conduite et d'en surveiller efficacement l'application". Le Comité a recommandé que le MTP et le CT désignent des hauts fonctionnaires chargés de vérifier si les présentations ministérielles concernant les locaux à bureaux sont conformes aux règles.

● Piètre gestion des locaux.

Le Comité, qui a commenté l'absence de planification, par le MTP, en ce qui a trait aux locaux à bureaux, a déclaré que le "processus d'affectation spéciale et de réaffectation des immeubles aux ministères... ressemblait au plus haut point à une partie de chaise musicale jouée aux dépens des contribuables", non seulement parce que le ministère n'avait pas effectué d'analyse approfondie du marché mais également parce que sa présentation au CT était biaisée.

Dans ses recommandations, le Comité demande au ministère de combler chacune des lacunes signalées et de rendre compte au vérificateur général, d'ici le 31 juillet 1985, des progrès réalisés dans l'application des recommandations. Le Comité a également demandé au vérificateur général d'examiner ce rapport et de

Le nouveau sous-ministre du MTP a dit qu'une de ses premières fonctions consistera à effectuer un examen complet de l'organisation. À cette fin, il mettra sur pied un comité qui se composera de lui-même, du contrôleur général et du secrétaire du Conseil du Trésor. Il a dit qu'il sera prêt à remettre au Comité, avant le 31 mars, un plan d'action bien déterminé.

La première phase du système amélioré de répartition des locaux du MTP a été mise en vigueur au mois de janvier; ce système contient des renseignements sur les baux en cours, les propriétaires, les frais de location, les dates d'expiration, etc. En septembre, il pourra aussi fournir de l'information sur la demande prévue, les locaux à occuper ainsi que les biens prévus et approuvés. En outre, le ministère est en voie d'établir une liste de biens à allouer et il devait rencontrer le ministère au mois de février afin d'en discuter les propositions. Le ministère a depuis annoncé l'établissement d'un plan pour la vente de certaines propriétés excédentaires.

Au cours de la dernière audience, le sous-ministre a fait un résumé des autres mesures prévues, dont la publication d'un énoncé de la direction sur le respect des politiques et des lignes directrices du CT, et une revue des processus selon lesquels on prépare les propositions faites au ministère.

Les représentants du CT ont indiqué qu'ils proposeraient aux ministères que les ministères soient tenus de donner plus à l'avance, au MTP, de l'information sur les besoins en locaux, de dégager les incidences qu'auraient sur ces besoins les changements apportés aux ressources humaines, et

examen des soumissions, il est apparu, dans des cas particuliers, qu'il n'avait pas obtenu toute l'information pour étayer cet examen. Il avait accepté, sans poser de questions, l'analyse de marché que renfermait la soumission relative à l'immeuble Journal et avait approuvé la soumission de Scarborough sans demander une corroboration.

Qui est responsable?

● Modifier les règles.

Il y a eu peu de témoignages qui indiquaient que le MTP avait tenté de faire modifier les directives concernant les baux par le Conseil du Trésor.

Les représentants du MTP ont indiqué que le ministère avait surtout joué le rôle d'un organisme de service en ce qui a trait à la location des locaux et que, dans ses activités, il devait tenir compte des données fournies par les ministères clients. Ceux-ci attendaient souvent jusqu'à la dernière minute pour fournir de l'information sur leurs besoins en matière d'espace. Leurs programmes étaient souvent modifiés alors que les dispositions pour l'acquisition de locaux avaient été prises. Les témoins du MTP ont indiqué que la fonction de contrôle était la responsabilité des fonctionnaires du SCT qui détiennent l'option de transmettre les présentations aux ministères pour qu'ils les approuvent ou de les retourner comme étant insuffisantes ou ne respectant pas les lignes directrices.

par Pat Gilchrist, adjointe, Liaison avec le Parlement

En janvier et février 1985, le Comité a tenu quatre audiences au sujet du chapitre 13 du Rapport annuel de 1984. Il s'est concentré sur la location de locaux par le ministère des Travaux publics (MTP).

Kenneth Dye, vérificateur général, et Shahid Minto, directeur principal chargé de la vérification de ce ministère et de la rédaction du chapitre, ont porté témoignage. Ed Rowe, sous-vérificateur général, Hector Millward, vérificateur général adjoint, et les membres de l'équipe de vérification affectée à cette étude ont assisté, en qualité de conseillers, aux délibérations du Comité.

Les audiences ont commencé par une déclaration bien sentie de la présidente du Comité, Aileen Nicholson. Soulignant que le MTP n'a pas répondu à une recommandation du Comité qui demandait au ministère une assurance, par écrit, de son observation des directives du Conseil du Trésor (CT) qui ont trait à la prestation de locaux à bureaux, elle a dit:

"... Notre Comité accepte mal que... le dit ministère n'ait pas jugé bon de lui fournir les renseignements... demandés... Nous continuerons à exiger ces documents tant que nous ne serons pas convaincus que le ministère des Travaux publics

prend cette demande au sérieux, et qu'il n'espère pas simplement que si le problème n'est pas signalé, il disparaîtra".

Les directives du CT

● "Les directives sont-elles réalistes?" Se reportant à la question des appels d'offres de la part du MTP pour les locations, Don Boudria, membre du Comité, a dit que lorsque des règles ne peuvent être appliquées que dans 28 p. 100 des cas, elles permettent trop facilement qu'on les contournne, ou elles sont totalement inacceptables, ou encore il se peut qu'il n'ait jamais été question de les appliquer.

● "Faire fi" des règles. Le Comité a interrogé le ministère sur le nombre d'opérations pour lesquelles les vérificateurs avaient constaté que l'on avait contourné les règles.

L'Immeuble Journal: Le témoin du MTP a dit que le pouvoir pour la signature du bail de 135 millions de dollars, sans qu'il y ait d'appel d'offres, avait été confié au ministère en se fondant sur une déclaration d'une présentation du Conseil du Trésor, selon laquelle une analyse du marché avait permis de conclure qu'il n'y avait pas d'autre espace convenable. Le MTP a fait savoir par la suite que son analyse était basée sur les résultats de son évaluation quotidienne du marché et qu'aucun rapport complet sur d'autres

espaces comparables n'avait été rédigé, en particulier pour l'opération relative à l'immeuble *Journal*.

L'Immeuble de Scarborough: Quant à l'immeuble du gouvernement à Scarborough, le MTP ne pouvait expliquer pourquoi, après plus de deux ans, il n'avait pas répondu aux demandes du CT qu'il fournissait de l'information à l'appui de sa présentation (bien qu'il ait auparavant assuré le Comité que l'information nécessaire avait été recueillie au cours des études de faisabilité relatives au projet).

L'Immeuble Centennial Towers: Lorsqu'il fut question de l'immeuble Centennial Towers, un membre du Comité, Michael Cassidy, cita une lettre que le ministère des Travaux publics de l'époque avait adressée au propriétaire et dans laquelle il indiquait à ce dernier qu'il avait donné instruction aux fonctionnaires du MTP de négocier le bail. Faisant remarquer que ces directives entraient en contradiction avec la nécessité de lancer des appels d'offres, Michael Cassidy a demandé si le ministère avait été avisé de cela. Le témoin du MTP a reconnu que personne n'avait signalé le conflit au ministère ni recommandé une autre marche à suivre.

Rôle du Conseil du Trésor: Bien que les deux témoins, celui du MTP comme celui du CT, aient affirmé que le CT était un coacteur dans son

Le système est désormais prêt à accepter toutes les interrogations rassemblées par vous, le vérificateur. Par exemple, il pourrait repérer les récépissés de plus de 10 000 \$ produits durant la période x par le centre de responsabilité y . Si les opérations figurent au dossier, il peut les repérer en quelques instants.

D'autre part, le système est avantageux s'il y a trop d'opérations qui rencontrent vos critères. Il vous guidera: "6 000 enregistrements. Voulez-vous redéfinir votre recherche? Répondez *oui* ou *non*". Vous pourriez répondre *oui* et demander une troncature de 15 000 \$.

Vous construisez la logique de recherche en choisissant, à partir des guidages à l'écran, les symboles correspondant à $>$, inférieur à $<$, pas égal à \neq , et égal à $=$. Vous construisez une logique complexe en joignant, sur l'écran, votre première ligne de logique à une deuxième ou une troisième, en choisissant les mots *et*, *ou*, etc.

Les recherches d'opérations sont utiles: elles vous permettent de comprendre ce qui se passe. Si vous entendez annoncer aux nouvelles télévisées que certains paiements douteux ont été versés par le gouvernement à la société XYZ, vous pouvez plus tard demander à votre micro-ordinateur de vous montrer tous les paiements versés à la société XYZ au cours des douze derniers mois. Si vous soupçonnez que la raison sociale est mal épelée, vous pouvez demander à voir tous les paiements versés à une société dont le nom débute par la lettre X. Vous obtiendrez une réponse en quelques secondes. Vous pouvez ensuite faire apparaître les

opérations sur l'écran ou les faire imprimer pour le suivi.

Cette technique de recherche vous aide à trouver certains types d'achats, des paiements de fin d'exercice in habituellement élevés, des recettes créditées aux dépenses, etc. Le système vous permet de faire un échantillonnage statistique complet des données. Vous vous laissez orienter par un guidage: vous pressez le bouton *introduire* et la machine fait ce qu'elle a à faire.

Si vous désirez vérifier les totaux des états financiers, vous précisez les domaines et les sortes de comptes que vous voulez totaliser et pressez le bouton *introduire*. Vous pourriez, par exemple, vouloir vérifier la balance ou la liste de dépenses d'un client par centre de responsabilité et type de dépense.

Lors d'une démonstration présentée à l'équipe de vérification, nous avons fouillé le dossier EMR pour y trouver des paiements dont la date d'émission précédait les données sur l'approbation des dépenses. La réponse: "353 enregistrements. Voulez-vous préciser votre recherche?" Nous avons demandé à parcourir les données. Nous avons constaté que, pour chaque période de paye, plusieurs des articles étaient des sommes imputées par le centre de la paye pour lesquelles l'approbation préalable n'apparaissait pas sur le système d'EMR. Nous sommes revenus à la base de données. Cette fois, nous avons demandé à voir chaque opération pour laquelle la date du chèque avait précédé la date d'approbation et qui n'était pas liée à la paye. La réponse: "1 enregistrement. Voulez-vous préciser votre recherche?" Nous avons répondu *non* et demandé à

Conclusion

J'espère que nous vous avons donné une petite idée de la puissance du système *IDEA*. Vous pouvez échantillonner, obtenir des totaux globaux ou faire ressortir un seul article – tout ça sur un énorme fichier et sans quitter votre table de travail.

Bien que nous ne nous soyons pas encore prévalu de cette caractéristique, il est logique que nous ajoutions au système *IDEA* certains renseignements sur la base de données du client. Par exemple, nous pourrions ajouter une colonne pour indiquer le montant vérifié à côté du montant comptable pour toute opération que nous avons vérifiée. Nous pourrions également comparer les totaux comptables à un enregistrement pour les erreurs prévues. Le logiciel permet aussi à l'utilisateur d'annexer des messages relatifs à des enregistrements particuliers. Le vérificateur pourra donc annexer des commentaires, des explications ou un rappel à côté d'une opération dans le fichier du client.

Nous procédons actuellement à la mise en place du système pour l'équipe de vérification d'EMR qui nous a aidés à le concevoir et à le sonder. Lorsque celle-ci l'aura rodé pendant deux ou trois mois, nous en produirons une seconde version modifiée. Nous pourrions alors commencer la mise en place du système pour d'autres équipes du Bureau du vérificateur général du Canada.

Premiers arrivés, premiers servis! ●

informatiques. Nous savions désormais que nous étions sur la bonne piste. Le système *IDEA* – extraction de données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs – venait de naître.

Ce qu'est *IDEA*

IDEA est un ensemble de programmes de vérification interactifs destinés aux micro-ordinateurs munis de disques rigides de grande capacité. Le vérificateur peut toutefois l'utiliser avec n'importe quelle machine dotée d'une mémoire assez grande pour stocker le fichier de son client.

Le concept *IDEA* répond à tous les critères que nous avons établis pour trouver une solution viable à notre travail d'extraction de données :

- Il donne au vérificateur un accès direct aux données du client en rassemblant ses fichiers dans un micro-ordinateur de table.
- Il donne au vérificateur un logiciel puissant pouvant construire et exécuter n'importe quel sondage ou sélection logique.
- Il offre une capacité interactive en direct permettant au vérificateur de faire une interrogation, de déterminer combien d'opérations répondent aux critères, de les parcourir à volonté, de les arrêter, de les sélectionner, en tout ou en partie, ou de revenir en arrière pour trouver d'autres conditions.

- Il permet au vérificateur d'apporter un micro-ordinateur avec le logiciel *IDEA* chez son client ou chez lui pour la fin de semaine.
- Il intègre les programmes mis au point par l'utilisateur

comme la génération de nombres aléatoires et l'échantillonnage statistique.

- Il traite des bases de données qui contiennent quelques milliers ou plusieurs centaines de milliers d'enregistrements.

- Il constitue une solution souple ouvrant la voie à de nouvelles techniques. Il est, par exemple, enregistré sur un progiciel de base de données largement accepté. À mesure que de nouveaux systèmes d'exploitation sont mis sur le marché, nous croyons que les vendeurs en suivront l'évolution et qu'ils produiront de nouvelles versions de leurs logiciels. Même si la vie utile du logiciel que nous avons choisi prend fin, le concept *IDEA* pourra facilement être transposé sur une génération future de langages de bases de données.

- Enfin, *IDEA* est une solution rentable; les coûts du matériel sont neutralisés par le coût moindre de l'utilisation de l'ordinateur principal et par l'absence de frais de programmation. L'installation s'autofinance durant la première année.

Comment *IDEA* fonctionne

- **Transfert de données au micro-ordinateur**

Il s'agit d'abord de transférer les données du client au micro-ordinateur. On peut procéder de deux façons : obtenir une bande informatique du client ou la transférer directement à l'aide de lignes de transmission des données. Notre Direction de la vérification informatique convertit ensuite les données, à l'aide de programmes utilitaires conven-

tionnels, en une structure pouvant être lue par le logiciel *IDEA*.

- **Mise en place de la base de données**

Le vérificateur prépare ensuite une description des données du client qui font partie de la base de données *IDEA* : la zone code compte, la zone description, la zone montant, etc. Nous joignons ensuite notre unité de bande au micro-ordinateur du vérificateur ou nous remettons à ce dernier une bande enregistrée en haute densité et nous y chargeons les données du client. Le système transfère automatiquement les enregistrements aux zones établies par le vérificateur.

Cette étape aide vraiment le vérificateur à comprendre chaque élément de l'enregistrement du client. Une description de celui-ci est toujours affichée au bas de l'écran, à des points clés dans le système.

- **Index des zones**

Une fois la base de données mise en place, le vérificateur est encouragé à l'indexer : l'ordinateur ajoute certains identificateurs aux données et mémorise leur adresse dans un petit fichier, semblable à l'index à la fin d'un livre. Le programme peut, de cette façon, repérer les données pertinentes beaucoup plus rapidement qu'en consultant toutes les données. Le vérificateur peut donc indexer les données par centre de responsabilité, par montant, par type de compte, etc.

Grâce à cette procédure d'indexation, le système peut créer un profil des données. Le vérificateur peut demander et voir le nombre d'entrées sur journal pour chaque centre de responsabilité, le nombre d'articles de dépenses, etc.

centres de traitement à l'extérieur et des ordinateurs de nos clients. En 1984, la méthode conventionnelle, qui consiste à étayer les sondages de vérification avec un logiciel de vérification généralisé, commençait sérieusement à montrer ses faiblesses :

- Le vérificateur peut difficilement comprendre le logiciel et doit avoir recours à un spécialiste. Ainsi, les coûts augmentent.
- Il faut habituellement attendre avant d'obtenir les résultats d'un sondage.
- Le vérificateur n'est plus motivé à travailler à partir des résultats de sondages antérieurs.
- Le vérificateur ne peut pas parcourir les données du client, pour les comprendre, avant de déterminer la méthode qu'il utilisera pour les vérifier. Il doit, au mieux, deviner le contenu de ce dossier avant d'exécuter le programme. Sa seule autre option est d'exécuter le programme dans l'unique but de profiler les données. Cette démarche supplémentaire augmente le temps d'utilisation et le coût de l'exécution.

La recherche d'une solution

Il nous est arrivé de trouver vains nos espoirs de mettre au point une nouvelle méthode. Quatre

Bref, la méthode traditionnelle utilisée pour exécuter des extractions de données ne donne pas de résultats ponctuels. Elle est coûteuse et, surtout, elle ne fournit pas au vérificateur un outil suffisamment souple pour son travail.

réalisations technologiques nous ont encouragés à nous engager dans la voie présente :

- l'avènement d'unités de disques plus performantes (jusqu'à concurrence de 500 mégaoctets) pour les micro-ordinateurs,
- le rendement d'exploitation accru des micro-ordinateurs plus sophistiqués,
- la disponibilité de dérouleurs de bandes magnétiques à neuf pistes moins coûteux qui peuvent être branchés aux micro-ordinateurs pour y transférer de grandes quantités de données, et
- la disponibilité de langages de bases de données micro-informatiques capables de traiter de très grandes quantités d'enregistrements (jusqu'à 1 milliard).

rigide de 10 mégaoctets. Nous avons procédé à des manœuvres simples comme la lecture de chaque enregistrement et la totalisation des données du fichier. Nous avons constaté qu'une lecture séquentielle du fichier tout entier, avec les totaux, prenait 45 minutes. C'est beaucoup moins que les semaines qu'il fallait pour l'extraction des données à l'aide de méthodes conventionnelles. Mais nous avons surtout constaté que nous pouvions réduire le temps de réponse en utilisant un micro plus performant muni d'un des nouveaux disques rigides très performants qui faisaient leur apparition sur le marché. Nous pensions que le micro-ordinateur pourrait éventuellement faire le travail voulu mais il nous manquait un outil qui rendrait les données accessibles à nos vérificateurs, néophytes en matière de programmation. À ce stade-là, Larry Duff, un conseiller qui a travaillé avec nous pendant de nombreuses années, nous a montré un petit prototype à l'aide d'un langage de base de données micro-



David Marshall, vérificateur général adjoint, Mike McMullan, directeur, et Larry Duff, conseiller, ont dirigé l'élaboration du logiciel IDEA (Extraction de données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs), avec le concours de l'équipe de vérification du ministère de l'Énergie, Mines et Ressources.

par David Marshall, vérificateur général adjoint, et Mike McMillan, directeur

Introduction

Le Bureau du vérificateur général du Canada effectue ses vérifications en appliquant des méthodes très variées. Mais elles ont toutes un élément commun: la nécessité d'obtenir et de comprendre les innombrables données financières de nos clients enregistrées sur quelques-uns des plus gros ordinateurs du pays.

Pendant plusieurs années, nous avons essayé, tout comme nos collègues, de nous adapter aux impressionnants systèmes informatiques installés chez nos clients. Nous avons en effet eu recours à plusieurs approches informatisées pour nos vérifications mais nous restions fondamentalement ignorants des données que ces systèmes renfermaient. Cette ignorance est le résultat de nombreux facteurs: de grosses quantités de données, une logique de traitement complexe, et l'incapacité des vérificateurs de correctement explorer et analyser les données comme ils le faisaient à l'époque des registres manuels qu'ils pouvaient facilement obtenir et comprendre.

Au Bureau du vérificateur général, nous avons franchi une étape qui a résolu ces difficultés. Notre Direction de la vérification informatique, en collaboration avec l'équipe de vérification du

ministère de l'Énergie, Mines et Ressources, a conçu un système micro-informatique que nous appelons *IDEA*, soit Extraction de données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs.

Le 2 mai 1985, le Conseil de direction du BVC a assisté à une démonstration de deux heures de ce nouveau système. La capacité du logiciel – qui peut faire des sondages de vérification en quelques secondes – a été démontrée à l'aide d'une base de données en direct de 200 000 enregistrements provenant d'Énergie, Mines et Ressources et stockés sur un IBM AT. Ce produit permet au vérificateur d'avoir facilement accès, grâce à un micro-ordinateur, à toutes les opérations financières du client.

La mise au point de ce nouveau logiciel est une réalisation marquante du Bureau et constitue une percée importante en matière de vérification informatique. Elle devrait avoir de grandes répercussions sur toutes les vérifications effectuées par le Bureau et, bien entendu, par l'ensemble du milieu de la vérification. Le présent article traite du système et des données de base qui en ont permis la mise au point.

La vérification informatique conventionnelle

Le vérificateur a traditionnellement eu accès aux données du client, à des fins de vérification, en employant un logiciel de

● Il demande à avoir accès aux données du client.

● Il s'adjoint un spécialiste de la vérification informatique qui rassemble des renseignements techniques sur le système du client qu'il veut vérifier.

● Le spécialiste rencontre le vérificateur interne et, ensemble, ils s'entendent sur le contenu et la faisabilité du projet du vérificateur.

Le Bureau du vérificateur général est passé d'un seul spécialiste de la vérification informatique en 1979 à un personnel de vingt spécialistes qui répondent aux besoins actuels de nos équipes de vérification. Dans le courant d'une année, la Direction de la vérification informatique rédige environ 1 500 programmes d'extraction de données en vue d'effectuer des vérifications des systèmes financiers de 120 ministères, organismes et sociétés de l'État.

Au fil des ans, nos coûts se sont accrues à mesure que le nombre et la sophistication de nos sondages ont augmenté. Outre le coût du travail du programmeur, nous sommes devenus de grands utilisateurs des

Lignes directrices du BVG à l'intention des fumeurs

Dans le but d'assurer la salubrité de ses locaux, le Bureau du vérificateur général compte prendre des mesures en vue de réduire les effets nocifs de la fumée de tabac.

Parmi ces mesures, citons la permission de fumer uniquement dans certains endroits précis, à chaque étage, près des ascenseurs.

Il sera dorénavant interdit de fumer dans les bureaux.



Larry Meyers est nommé F.C.A.

Donald Brown, autrefois membre de ce même Comité, sont au nombre des 93 comptables agréés qui ont été nommés Fellows en 1985. À l'heure actuelle, 580 des 19 000 membres de l'Institut ont le droit d'apposer le sigle F.C.A. à la fin de leur signature.

Le 23 mai 1985, à Toronto, l'Institut des comptables agréés de l'Ontario a conféré à Larry Meyers, sous-vérificateur général, le titre honoraire de Fellow Chartered Accountant (F.C.A.).

Pour mériter ce titre, un comptable agréé doit être mis en nomination par un collègue et élu par le Conseil de l'Institut. L'investiture est accordée aux candidats qui se sont distingués en exerçant leur profession, en contribuant à l'avancement de celle-ci et en participant aux activités d'organisations professionnelles et communautaires.

En qualité de président du Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public (CCVOSP), en 1983-1984, Larry Meyers a participé aux importants projets de recherche entrepris par ce Comité. Le CCVOSP a été mis sur pied en 1981 afin d'élaborer des principes comptables généralement reconnus et des normes qui régiront la rédaction des rapports financiers. Il joue aussi un rôle consultatif important, auprès des gouvernements principaux, leurs représentants et les vérificateurs législatifs, sur la communication de l'information, la comptabilité et la vérification.

Jean-Pierre Boisclair, directeur de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée, Giles Meikle et Edward Netten, membres du Groupe de conseillers principaux du BVG, James Goodfellow, membre du Comité consultatif indépendant sur les normes de comptabilité et de vérification publiques du BVG, et

Larry Meyers, F.C.A.



Une directive avant-gardiste

Il y a joint une lettre d'accompagnement énumérant les efforts déployés antérieurement dans ce domaine et encourageant tous les employés, fumeurs ou non, à participer à l'élaboration de certains des éléments des nouvelles lignes directrices. Il leur a aussi remis un exemplaire du plan de mise en oeuvre, comportant onze étapes.

Le Bureau a demandé à ses employés de remplir un questionnaire et de participer à une séance d'information. Sur les 550 questionnaires distribués, 361 ont été retournés et analysés; 73,3 p. 100 des répondants qui ont exprimé une opinion sur la question ont dit approuver la politique proposée et 60 p. 100 d'entre eux ont choisi le 1^{er} juin 1985 comme date d'entrée en vigueur.

Le choix des aires réservées aux fumeurs a posé quelques problèmes. Il a fallu tenir compte de divers facteurs, y compris l'existence de systèmes d'aération efficaces. La solution? Elle est excellente, affirme Ron Warne. "Les fumeurs pourront se rendre à une aire à la droite des portes principales, à chaque étage. Ce couloir est aéré au moyen d'un système indépendant et les plans prévoient un écran de verdure efficace. Le Bureau s'efforcera de rendre cette section aussi agréable que possible."

de la Santé et du Bien-être social ont signalé les risques, pour la santé des non-fumeurs, de la fumée secondaire et indirecte. Les nouvelles lignes directrices instaurent un secondaire et indirecte. Les nouvelles lignes directrices sont fondées en grande partie sur les constatations de chercheurs, et Ron Warne a périodiquement consulté des experts de Santé et Bien-être Canada. "Selon des rapports de ces experts, la fumée de tabac contient plus de 60 agents cancérogènes connus et plusieurs agents toxiques, fait remarquer le sous-vérificateur général. Chaque année, 4 665 décès aux États-Unis et de 300 à 600 au Canada sont attribuables à la fumée de tabac. C'est inacceptable."

Avant d'élaborer les lignes directrices à l'intention des fumeurs, des délégués du BVG ont rencontré ceux du ministère des Travaux publics – propriétaire de l'immeuble sis au 240, rue Sparks – et les autres locataires de l'immeuble. Les représentants du BVG se sont penchés sur les spécifications du système d'aération de l'immeuble et ont étudié l'emplacement d'aires pour fumeurs situées à l'écart des lieux de travail. Ils ont aussi demandé l'avis du personnel du Bureau à Ottawa. Le Bureau a ensuite rédigé un projet de lignes directrices à l'intention des fumeurs et en a distribué un exemplaire à tous ses employés.

"Les lignes directrices du BVG à l'intention des fumeurs sont destinées à assurer la santé de tous les employés du Bureau", souligne Ron Warne, sous-vérificateur général, lorsqu'il en présente les points saillants. "Elles ne font pas partie d'une campagne anti-tabagisme." Mises en vigueur le 1^{er} juin 1985 – une date choisie par les employés du BVG à Ottawa – ces lignes directrices ont été formulées après une consultation du personnel.

La directive, déclenchée par Kenneth Dye, qui se soucie du bien-être de son personnel, et par le nombre croissant de preuves médicales reliant des milliers de décès à la fumée de tabac, est la plus récente étape d'un programme destiné à assainir les lieux de travail du BVG. Les lignes directrices puisent leur raison d'être dans les textes de loi qui régissent les relations employeurs-employés au BVG et dans l'ensemble de la fonction publique. La loi sur l'administration financière autorise en effet le Conseil du Trésor à établir des normes visant à assurer la santé et la sécurité des fonctionnaires. Le mandat statutaire du BVG accorde le même pouvoir au vérificateur général.

Le BVG a commencé à percevoir cette responsabilité sous un jour nouveau lorsque l'Association médicale canadienne et le ministère



Les lignes directrices du Bureau du vérificateur général, qui bannissent la fumée de tabac des aires de travail du BVG à Ottawa, seront en vigueur au moment où ce numéro d'*Opinions* paraîtra.

Il est bien connu que je suis un partisan convaincu de la nouvelle directive. Je ne m'en excuse point : je ne fume pas et je milite contre l'usage du tabac pour des raisons personnelles. Il a été démontré de façon accablante que le tabac nuit à la santé des fumeurs et à celle de leur entourage. La société reconnaît de plus en plus le coût de cette habitude, car les statistiques révèlent que les fumeurs pèsent plus lourd sur le régime des soins de santé que les non-fumeurs.

Cependant, ces motifs en eux-mêmes ne justifient peut-être pas les mesures restrictives prises par le Bureau. Après tout, et en toute sincérité, nous avons presque tous des habitudes personnelles qui pourraient menacer notre santé ou limiter notre productivité. Le manque de conditionnement physique, entre autres, entraîne souvent l'obésité ou l'affaiblissement des facultés mentales. Aucune organisation n'a le droit de dicter des règles de conduite à ses employés.

Il n'en reste pas moins que l'habitude des fumeurs est nuisible à la santé des non-fumeurs. Les milieux scientifiques et médicaux démontrent de manière irréfutable que la fumée de tabac met en danger le bien-être des non-fumeurs. Même s'il n'appartient pas à une organisation de dicter des habitudes personnelles à ses effectifs, il lui incombe très certainement de protéger la santé, en milieu de travail, de tous ses employés.

C'est à partir de cette prémisses que le Conseil de direction – après une consultation du personnel du Bureau – a élaboré des lignes de conduite visant à purifier l'air dans tous les lieux de travail du BVG à Ottawa.

Je suis convaincu que, d'ici quelques années, la directive que nous avons adoptée sera universellement appliquée, du moins au Canada et aux États-Unis. Le BVG reçoit déjà de nombreuses demandes d'autres organisations des secteurs privé et public, qui cherchent à savoir comment nous nous y sommes pris pour appliquer un tel programme. Un article à la page 2 du présent numéro explique notre démarche.

Lorsque les lignes directrices du BVG auront été en vigueur pendant une période de temps suffisante, les réactions de nos employés pourront faire l'objet d'un second article. Ceux-ci ne seront pas tous contents. Mais je prédis que la plupart le seront et de loin, car cette menace à leur santé aura disparu de leur lieu de travail.

Kenneth M. Dye, F.C.A.



A L'AFFICHE DANS LE
PROCHAIN NUMERO
D'OPINIONS

Le BVG en Australie et en
Chine
Kenneth Dye, vérificateur général
du Canada, Edward Rowe, sous-
vérificateur général, et quelques
vérificateurs du Bureau ont effec-
tué, au mois d'avril, une tournée
en Australie, au nom du Conseil
d'administration de l'Organisation
internationale des institutions
supérieures de contrôle des finan-
ces publiques, et en Chine, afin de
ratifier, avec les autorités de ce
pays, les grandes lignes d'un pro-
gramme de formation pour vérifi-
cateurs. Kenneth Dye partagera
les faits saillants de ce voyage avec
les lecteurs d'*Opinions*.

La vérification informatique
Un projet mis sur pied par la Direc-
tion de la vérification informatique
a connu un grand succès. Celle-ci a
installé un réseau micro-informa-
tique pour ses programmes de TVI.
Ce réseau comprendra un AT et
cinq PC, et pourra entrer en
communication directe avec un
centre de traitement à l'extérieur.
Les gens d'ici
Geoff Cockhill est l'un des em-
ployés du BVG mis en vedette dans
cette rubrique. Fêru de la pro-
grammation et des sciences infor-
matiques, Geoff est un spécialiste
des méthodes d'échantillonnage
statistique qui préconise l'appli-
cation de principes scientifiques à
l'étude de la gestion.

SOMMAIRE

1	KMD vous parle
2	Lignes directrices du BVG à l'intention des fumeurs
4	La vérification informatique
8	Audiences du CCP
10	Un rendez-vous avec le CCP du Yukon
12	La bibliothèque du BVG
14	Gestion productive dans la fonction publique
16	Exposés des boursiers de la FCVI
21	Les gens d'ici
25	Les publications du BVG
27	Un document de discussion
29	Les vérificateurs patinent

Opinions est publiée tous les deux mois par la

Direction des conseillers en communication
Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Directeur principal
Desmond Kimmitt
Rédactrice
Eliane Gaudet
Adjointe à la production
Shella Macfarlane
Conseillers à la rédaction
Maurice Cutler
Rolande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure
Lorraine Alabeux-Piquet
Liz Dowd - Xerox 8010 Star
M.O.M. Printing
Photographies
Traitement des textes
Impression



Suonando

Opinions

Aug./Sept.

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1985



CONTENTS

From the Corner Office	1
"Canada has Much to Share."	2
"We are our Brother's Keeper."	5
News from the Hill	6
The Computer Audit Group	9
New EDP Course	13
Impressions	13
The Information Systems Steering Committee	14
ASAP Please!	16
The EDP Audit Training Plan	18
The Principals' Annual Conference	20
The 1985 United Way Campaign	22
The Canada-China Auditor Training Project	23
The OAG in China	26
Profiles	30
The Office of the Auditor General of Canada, 1992	34
New Manager (MX) Group	37
The 1985 Softball Field Day	39

Opinions is published every second month by the Communications Group.
Please address all correspondence and changes to mailing labels to:

Opinions, Stop 11-20
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Principal

Desmond Kimmitt

Editor

Eliane Gaudet

Production Assistant

Sheila Macfarlane

Photographs

Linda Price-Bennett

Lorraine Maheux-Paquet

Text Processing

Liz Dowd

Christine Fraser

Graphic Arts

Art Routliffe

Paul Michaud

Cover Illustration

Paul Michaud

Draft Translation

Rodrigue Guibord

Jacques Rousseau

Yvon Thivierge

Jeanne Guibord

Editorial Advisers

Maurice Cutler

Rollande Montsion

Nancy Murphy

Pierre Roure

Printer

M.O.M. Printing



Despite the economic setbacks of the last decade, most Canadians recognize that we live in a fortunate and prosperous country. Our television screens nightly tell us of the stark realities that are the way of life for countless millions in less developed nations and, increasingly also, in a number of other once-prosperous countries whose economies are now weighed down by the international debt crisis.

We not only recognize these economic inequalities in our world; Canadians also have a strong and generous tradition for doing something about them. But we also recognize that, while emergency aid is the appropriate response to immediate situations, the answers to our world's needs, in the long run, must lie in these countries strengthening their own overall economies. I have long believed that assistance toward development is more important than merely reacting to emergencies. The adage remains true that to provide a family with a fish feeds that family's members for a day; but to provide them with the knowledge and equipment to go fishing for themselves is to feed that family for a lifetime.

The equipment that nations require today to achieve self-sufficiency lies in the areas of technology and methodology. When a country like Canada makes such knowledge available to less developed countries, we are strengthening the technical and financial infrastructures that all nations need in order to compete in today's world. It is also a highly cost-effective means of providing overseas development assistance.

One of my great privileges when I became Auditor General was to come into an Office that already had a strong tradition of sharing its expertise in legislative and value-for-money auditing throughout the world.

Directly, and together with other agencies involved in international co-operation and development, this Office has continued to strengthen accounting and auditing infrastructures.



I would emphasize that these international exchanges are by no means a one-way traffic in knowledge. For example, during my recent visit to China, I became very aware that the people of that country have much to teach us about planning and organization.

These international activities give me great personal satisfaction. They are good for Canada. They are good for our world.

* * *

Speaking of responding to needs – and this time much closer to home – this issue of *Opinions* contains advance information on this year's Public Service United Way Campaign. The work of the many participating agencies remains vital and urgent. I hope we again go well over the target early in the campaign. Our OAG tradition of responsible and enthusiastic support is one we can all take pride in.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

A Conversation with Kenneth Dye

Opinions: The Office of the Auditor General is an active participant in the professional activities of international audit organizations. What is the scope of this international presence?

Kenneth Dye: Canada's Office has long held an interest in international activities, probably motivated by its initial audit duties for the United Nations. Auditor General Maxwell Henderson took his responsibilities as Auditor to the United Nations very seriously as did Jim Macdonell, who succeeded him. Each was Chairman of the United Nations Panel of External Auditors, a position I now occupy. That was probably the beginning of our interest in international affairs, and I must add that we have contributed to keeping the UN modern and effective.

The OAG is represented on NATO's Board of Auditors. We are also a member of the Commonwealth Auditors General Conference and of the United Nations Expert Group on Public Accounting and Auditing. The genesis of our work at the international level was the United Nations. There also exists a noteworthy co-operation between the American and Canadian audit bodies.

The activities of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF), which came into existence largely through the work of our Office, have also brought the world to our doorstep since most of CCAF's international programs are supported solely by our Office. The Foundation gives seminars on comprehensive auditing around the world, and usually asks our specialists to participate in these presentations. This has sharpened the Office's interest in the audit efforts of other countries.

Canada contributes greatly to the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). I am currently a member of its Board of Governors. We actively support its *International Journal* by providing a number of articles and by supplying French translation. That is important to us; it is not an expensive endeavour and it enables us to share our knowledge.

INTOSAI has approved three major Canadian initiatives in the last few years. Firstly, Canada initiated the establishment of professional awards. INTOSAI now formally recognizes, for example, the most improved Supreme Audit Institution. Secondly, we have encouraged the creation of research committees that are now studying the development of international auditing, accounting and internal control standards.

Thirdly, the Organization's Board of Governors recently approved the Canada-sponsored INTOSAI Development Initiative (IDI). I developed a proposal for this very ambitious program. It calls for an operational mechanism to co-ordinate the delivery of aid to governments in the accounting and auditing areas. Such assistance would help developing countries to build financial management systems, and ensure that foreign assistance is used as intended and fully accounted for.

"Until now, because of the absence of a common access point, many governments and individuals have been unaware of the existence and scope of this aid. As a result, some have missed valuable opportunities or efforts have been duplicated."

All countries would turn to IDI for information and advice on available training assistance. Formal and informal aid is available internationally in many forms, including courses, resource documents and data bases. Until now, because of the absence of a common access point, many governments and individuals have been unaware of the existence and scope of this aid. As a result, some have missed valuable opportunities or efforts have been duplicated.

IDI could also be a catalyst for the development of training and professional development programs, and for many other related activities that do not even exist at present. There is, for example, a widespread need for training in basics and the training of instructors.

INTOSAI's Board of Governors approved our INTOSAI Development Initiative at its March 1985 meeting in Australia. What will be the impact of that decision on Canada's OAG?

The INTOSAI Board of Governors approved IDI unanimously. It was quite an accomplishment. This Organization is beginning to fully develop its international role and to become responsive to worldwide needs.

I have accepted the co-chairmanship – with Charles Bowsher, the Comptroller General of the United States – of the subcommittee established to study IDI's possibilities and ramifications. We are expected to develop an IDI proposal for the INTOSAI Conference to be held in Australia in April 1986. Part of this year's preparatory research will include meetings with representatives of other donor countries and with potential sponsors, such as the World Bank and the International Monetary Fund. We will definitely be meeting with the Canadian International Development Agency and the United States' Agency for International Development (AID), two major players in the international transfer of technology. I would also like to see three training initiatives implemented in Asia, Africa and South America. It is a very interesting project and we will make it happen.

Why does the Office of the Auditor General of Canada promote such international co-operation?

Our Office is in a position to share its experience. It has been its good fortune to attract talent and expertise. We



Kenneth Dye points out Ottawa landmarks to Charles Bowsher, Comptroller General of the United States. The staff of both the Office of the Auditor General of Canada and the United States' General Accounting Office met in Ottawa, from 16 to 18 June 1985, to discuss the content of the joint Canada-U.S. Federal Government Reporting Study (FGRS). The study addresses the important accounting and reporting issues faced by the two federal governments.



Bill Grace, President of the Canadian Institute of Chartered Accountants, Kenneth Dye, Auditor General of Canada, Ross Skinner, a retired partner of Clarkson Gordon, and Ron Robinson, President of Abt Associates of Canada, are some of the members of the International Advisory Group established to assist the Canada-U.S. Federal Government Reporting Study. They are listening to a presentation, on recording fixed assets and depreciation, given by Lyle Osland, the OAG Assistant Auditor General in charge of FGRS.

also explore the edges of our auditing mandate, and we are constantly developing, in a fairly balanced manner, our capacities in attest, compliance, and value-for-money auditing.

Canada is at the forefront of the auditing discipline in another important way. We have studied the results of our audits and documented our methodology. *Audit Guides*, published in both official languages, contain these audit criteria. We can present guides on efficiency auditing, effectiveness auditing, and other audit areas to countries in search of such technology. That is one major Canadian contribution. Canada has much to share.

Canadians are also well-received by other countries. We are perceived as being objective and well-trained in the field of auditing. Our international image in this area is one of competence and fairness. The sharing of our expertise enhances this image of being at the international forefront of audit methodology.

Can western auditing practices be effectively applied in developing and Third World countries?

My view is that we should not expect to impose western technology on developing countries. We must offer it and let each country decide what is useful to them. I am not interested in transferring western audit practices as such but I am interested in sharing our vast audit experience. Let the recipient country choose what is relevant to its needs.

The transfer of knowledge saves money for developing countries and for aid givers. It saves donors a fair amount since aid is only given once. We can do this successfully through the INTOSAI Development Initiative, through the task forces now studying international standards, and through INTOSAI's Journal.

Canada is also seen as being interested in helping. We have a natural tendency to offer aid. For example, the fellowship program sponsored by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation is well-designed for international technology transfer. The program's architects transposed to the international scene the structures of methodology sharing used by the private sector and the provincial and federal Auditors General, and created the fellowship program. A very good idea.

"We can present guides on efficiency auditing, effectiveness auditing, and other audit areas to countries in search of such technology. That is one major Canadian contribution. Canada has much to share."

In the past five years, the OAG has welcomed Fellows from approximately thirty countries. Fellows are usually audit specialists in nations that are developing an audit capacity, and they spend one year in the Audit Operations Branch of our Office. When they return to their countries, they adapt Canadian methodology to their domestic situation, when such technology is appropriate. Because of this program, we are gaining quite a reputation around the world. I believe that is why the Chinese authorities, after having looked at a number of audit office models, decided to use the Canadian model. They paid quite a compliment to Canada.

China has also turned to Canada for assistance in the development of an auditor training program.

Yes. China, having very recently created an audit office, has begun to implement a massive training program for its planned 200,000 internal and external auditors. Chinese authorities asked for Canadian participation in the development of this training function. Canada will thus train and influence a first contingent of some 400 audit instructors who in turn will train other teachers and auditors. If we succeed in meeting this objective, Canada will have made quite an impact on China's audit profession. And it is going to have a ripple effect. The whole Sino-Canadian training program is designed to allow an initial group of trainees to become, in turn, trainers. When Canada completes the program, in three years, China will possess some of the key training personnel and tools required to train the country's entire auditing profession.

What were the highlights of your April visit to the People's Republic of China?

The signing of the Canada-China training accord by Bu Zhaomin, a senior representative of the Ministry of Foreign Economic Relations and Trade, and by Richard Gorham, Canada's Ambassador to China, was a landmark occasion. I also enjoyed my discussions with Auditor General Lu Peijian and Deputy Auditor General Qi Tian.

Speaking to Chinese students was a major highlight of my visit. I truly enjoyed the lectures. In Beijing, while I spoke to 500 students in one room, hundreds more filled two other rooms and listened to my presentation over the public address system. They asked many questions; they were very interested in all aspects of our audit work. Comprehensive auditing is a completely new concept in China. Audits were performed before the cultural revolution but few Chinese officials remember audit methodology. So they were asking very fundamental questions.

Our Chinese hosts were extremely gracious and invited me to meet Vice-Premier Yao Yilin, a great honour. I also enjoyed visiting the country's main attractions, such as the Great Wall and the Forbidden City. I was left with many impressions. The large number of bicycles is one. In the city of Tianjin, for example, there are eight million inhabitants and five million bicycles. Bicycles everywhere. Fascinating to see. But the major highlight was definitely lecturing.

Will your visit to that country have an impact on the Office's activities?

CIDA has requested that the OAG develop and manage the Sino-Canadian Auditor Training Project in their behalf. The project will cost CIDA \$3.5 million over three years. Adding that amount to our existing training budget of \$2.5 million per year will put a significant strain on our own domestic capability. We had about 3,800 person/training days last year and have scheduled 4,200 this year. It is very important that we continue to maintain a high level of training programs in our Office. The Career and Professional Development Group headed by Yvan Gaudette will have to cope with some disruptions. The Audit Operations Branch will provide most of the OAG trainers for the project. Many of our Groups will have to work harder to maintain the Office's production at the required levels.

"We are our Brother's Keeper"

It began with a chance visit. "I had to run an errand to ARC Industries," explained Roger Durand. "My tour of the facility gave me an idea." The idea inspired others. An OAG committee was formed and it immediately began organizing activities to raise money for the OAG Comfort Fund. In May 1985, the amount of \$3,783 was presented by Deputy Auditor General Ron Warne to the Cornwall and District ARC Industries Association for the Mentally Retarded and Handicapped Children.

Rita Carlisle, Yvon Daigle and Roger Durand were the members of the Comfort Fund Committee, and their fundraising efforts were greatly supported by other Office employees. "I wish to thank all participants and also Kenneth Dye who supported the project from the beginning. He gave us permission to organize fundraising events on a yearly basis, during the month of May. The Office's overall contribution proves to me that we are, indeed, our brother's keeper," concluded Roger.



Frank Burke, from the Cornwall and District ARC Industries Association for the Mentally Retarded and Handicapped Children, presents Roger Durand with a token of appreciation.

PAC Hearings on DND and CIDA

by Pat Gilchrist,
Parliamentary Liaison Assistant

Hearings on the Department of National Defence

In February and March, the Public Accounts Committee met three times to consider the audit of the Department of National Defence (DND), as presented in Chapter 12 of the 1984 annual Report. Auditor General Kenneth Dye and David Rattray, Principal in charge of the audit, testified on behalf of the Office.

● Force Structure Development

Ken Dye's opening statement noted that many of the problems in DND's operations were linked to the absence of a long-term plan for the structure and role of the Armed Forces. Because the Department had not identified long-range goals and targets in its day-to-day decision making, it had difficulty setting priorities within anticipated budget ceilings.

The Deputy Minister (DM) told the Committee that the Department's normative planning process was largely completed and would form the basis for a government green paper on defence policy. The Department had carried out this process by determining the requirements of a wartime establishment and, subsequently, the requirements of a peacetime establishment that could serve as a base for transition to war. The present establishment was then measured against this desired peacetime force to define and cost its deficiencies.

Because the full proposal had not yet been submitted to Cabinet, department officials could not detail the specifics of the options developed nor their estimated costs, but said that these would be widely discussed

when the green paper now being prepared was published.

● CF-18

One of the Committee's main concerns was whether the contract for the CF-18 had been managed in the best interest of the taxpayer. Many of the questions centred on the great disparity between the suppliers' initial estimates for parts and the eventual "not-to-exceed" prices. The Department downplayed the significance of the low estimates, saying that they had represented no contractual obligation for the supplier, and had merely been used by DND for planning purposes. In their view, the disparity did not represent a price increase.

PAC Vice-Chairman Scott Fennell and NDP Defence Critic Derek Blackburn expressed scepticism since the plane had been tested and used by the United States. The CF-18 project manager said that necessary modifications had been identified and completed before Canada signed the contract. Derek Blackburn was concerned that there was no way to determine the ultimate cost of the logistic support required for the life of the project.

Discussion on the purchase of spares led to consideration of another audit observation. We had reported in chapter 12 that DND was planning to charge to its operating and maintenance budget (O&M) \$250 million in repair and overhaul, maintenance equipment costs and spare parts, which, according to the project brief, should have been paid from the CF-18 capital budget. Our concern was that the project's capital funds had been insufficient to cover the planned requirements and, by paying for some of these requirements out of O&M, the real cost of the project would in effect be hidden. This was particularly significant since the Department claimed the project would come in under budget, whereas projections based on our audit evidence indicated a probable cost overrun.

Despite what the project brief had stated, DND countered that they always had intended to pay the \$148 million for repair and overhaul out of O&M since, by tradition, it was an O&M item. The Committee asked that OAG and DND staff meet privately to resolve the disagreement before the final hearing.

At that hearing, the DM acknowledged that \$28 million so far charged to O&M should have been charged to project capital funds. He added that Treasury Board (TB) had authorized the transfer in February 1985, which means in effect that the rest of the \$148 million can legally be charged to O&M. He also agreed that the wording of the project brief "lacks clarity and could be misinterpreted", and said that the Department would define future project plans more specifically.

The other point of contention was the estimated \$3.5 billion yet to be spent on the CF-18. Ken Dye said that many items included in that figure had been termed "indispensable" by DND and should therefore have been included in the capital project. The Department claimed they were part of a "wish list", considered desirable at some time in the future within the constraints of the budget and conflicting priorities.

Since the content of the "wish list" was classified information and could not be revealed, it was difficult for the Committee to judge whether the items were indeed indispensable. However, Committee member Alan Redway was able to determine that they included war stocks of missiles, without which, the DM acknowledged, there was little use in having the aircraft. When asked by PAC member Jim Hawkes if Parliament and the public had not been misled as to what they were buying with the CF-18, the DM said he thought that was a legitimate point, and that he would examine departmental practices with a view to better inform Parliament and the public about future projects.

● Management of Information Systems

Our concern was not only that the Department's ADP systems were insufficient to meet present needs, but also that they could not be expected to handle any increased need for information, particularly in the event of emergency.

DND acknowledged the problems identified by the audit, but said that the matter was "well in hand in terms of a strategy". They were currently working on a plan to determine what an adequate system would entail, and would then assess the present capabilities

against that. Thus, they said, they were not yet in a position to estimate how much time and money would be required to answer the Auditor General's concerns, and preferred to take an "evolutionary approach".

This did not appear to satisfy Committee members, who pressed officials for target dates. Alan Redway obtained a commitment from DND to provide the Committee with target dates for improvements to the Personnel Management Information System, the Automated Establishment Record System, and the Automated Forecasting System.

Hearings on the Canadian International Development Agency

The Committee met on 25 and 30 April to discuss the comprehensive audit of the Canadian International Development Agency (CIDA), reported in 1984's Chapter 9. Auditor General Kenneth Dye, Deputy Auditor General Ed Rowe and Mike McLaughlin, Principal in charge of the audit, testified on behalf of the Office. CIDA was represented by its President and other senior officials.

● Food Aid Program

The chapter's case study on skim milk powder had illustrated certain problems CIDA faced because it did not have final authority over all elements of the program. We had noted that CIDA was often at the mercy of other participants in delivering food aid, and, in this case, witnesses confirmed that CIDA had been required to purchase skim milk powder from the Canadian Dairy Commission (CDC) at a price set by the Commission. Until 1982, that price had been \$200 per ton higher than the prevailing international prices, contrary to TB policy. Kenneth Dye contended that, given sufficient authority over the food aid program, CIDA would have been in a position to negotiate a better price, saving at least part of the estimated \$4.9 million overpayment. PAC Vice-Chairman Scott Fennell asked CIDA's President if she had attempted to recover that amount from CDC, and, although she replied that she had not thought the effort would be cost-effective, she agreed to try, at Scott Fennell's urging.

Committee member Stan Hovdebo asked what measures had been taken to improve accountability for the food aid program. The President replied that procedures for planning, approval and implementation of projects had been clarified, updated and streamlined.

Guidelines for the planning and monitoring of food aid co-operation with other countries were being communicated to posts.

The report had noted that, because field support for food aid was thin, CIDA often lacked the adequate information necessary to provide appropriate aid, and was unable to monitor the delivery of food after arrival. On the issue of monitoring, CIDA said that recipient governments' need of food aid and their incapacity to distinguish grain donated as aid from grain purchased with their own scarce resources, which they were unlikely to misuse, were the best guarantee that food aid shipments would not go astray. Furthermore, the cost of keeping one monitor in the field for six months would provide food for 1,400 people. Ken Dye countered that the food provided would be ineffective if it failed to reach the targeted population, and that monitoring was part of ensuring the effectiveness of any project.

● **Bilateral Projects**

Chapter 9 had noted that projects were often delayed. CIDA's President acknowledged that many projects had gone through inordinately long planning stages, but pointed out that not all of the delays had been caused by Canadian factors. Host countries had to contend with ecological decisions, population displacement, studies of soil condition, and so on. However, CIDA had streamlined its own planning and approval process, and now differentiated between the planning process for relatively routine smaller projects and the one for large costly projects. Initial proposals now had to include target dates for final approval, and an explanation was required if the targets were missed. A tracking system had been set up to analyse which new projects were behind target, and why.

Testimony on the Tanzanian Railway case study showed that, while CIDA had commissioned pre-assessments by railway consultants familiar with African railways, the latter had failed to predict the inexperience of the Tanzanian Railway management team. Officials gave no satisfactory explanation for Canada's continued involvement, with no corresponding adjustment to accommodate the new circumstances, when Tanzanian participation in the project had halted.

In the case of the Lower Solo River project in Indonesia, CIDA had commissioned a \$10 million feasibility study while the Indonesian government was still discussing whether or not to proceed with the project. CIDA's President contended that a \$10 million study was not

unreasonable for a \$3 billion project, and that without the information gathered by the study, the Indonesian government would never have been able to make an informed decision (which it has not, as yet).

The issue of monitoring raised perhaps the hearings' most productive testimony. Committee Chairman Aileen Nicholson referred to previous visits to CIDA projects where she had been struck by the scarcity of field support. CIDA's President acknowledged this, saying that CIDA had decided to spend its limited resources for projects in a capital-intensive way rather than on field staff. It costs CIDA \$200,000 yearly to keep an employee in the field, but only \$70,000 to have that employee administer a project from Hull. For example, while the U.S. had 108 people in the Sahel to administer a \$39 million program, CIDA had only 8 employees to run a \$45 million program.

The inadequacy of field monitoring was accounted for by three factors: stringent person-year limits; the fact that field officers were employees of and accountable to External Affairs, not CIDA; and strict Treasury Board regulations governing the role of contract staff.

The Committee invited a representative of Treasury Board to the second hearing. The TB official noted that, in recognition of its special requirements, CIDA had been given authority to approve up to \$15 million for projects and up to \$1 million for contracts and consultants. He said that he was surprised to hear that CIDA was still having difficulty under that arrangement, but that he would approach Treasury Board for a more flexible interpretation of the employer-employee relationship. Ken Dye suggested that CIDA and Treasury Board give to a "special-status consultant" the authority to act as well as to monitor. Committee members agreed that CIDA's special requirements called for more flexibility from Treasury Board. CIDA's President said that her problem was not so much one of coming up against the regulation, but of time spent in trying to avoid it. Michael Cassidy called the situation one in which "creative bureaucrats with enough time at their disposal can find a way to achieve the ends that simple, effective administration could achieve with more flexibility".

by David Marshall,
Assistant Auditor General

When *Opinions* invited me to write an article on the Computer Audit Group, I accepted with pleasure. Working in the Computer Group is more like fun than work. Let me take you on a tour. Come along now ...

Microcomputer Support and Research

Get off the elevator on the 9th floor of OAG headquarters at 240 Sparks Street, turn left, and open the door to the external conference room. You will find the spacious meeting room crammed with circuit boards, tape drives, microcomputers undergoing various forms of open-heart surgery, and assorted equipment in for repair or on the way out to audit teams. You will think that you are in Grand Central Station, as people and phones vie for attention. This is Chris Warfe's Micro Support Unit. Chris is a little guy with a big interest in computer hardware and software. He has been at the heart of our research effort to select the most effective computer configurations for the Office – and he is fast gaining recognition outside the Office. More than one major public accounting firm has asked to talk to him for advice.

Microcomputers have had a huge impact in the Office. The first one arrived in 1979, but the real influx started only three years ago. Today there are some 160 micros being used in the Office for report production, data analysis, and audit management. The commitment to the use of microcomputers to improve audit productivity came straight from the top – the Office's Executive Committee.

Under Don Baxter's guidance, the Computer Audit Group has played a key role in the selection and introduction of microcomputers to the Office. As an audit organization, we have moved to the forefront of micro technology, including laser printers, local area networks, and the use of mass storage hard drives linked to powerful IBM PC-ATs.

Hardware and software research is only one of the things Chris Warfe does for the Computer Audit Group. His other responsibility, one he shares with Dave Brisson, is to keep audit teams satisfied with their micros. This can mean hand-holding, advice, repair and replacement of parts, or simply helping a distraught user recover his or her lost data from a disk. Next time you feel like screaming for help, remember that there are some 400 active users out there and only Chris Warfe and Dave Brisson between you and your problems. So be nice to them!

Operations Section

Now, if you can, leave the exterior conference room and enter through the 9th floor's central doors. Let me wave you by the receptionist and take you down the long corridor, past the coffee machine, to the Computer Audit Group area. Here, you will find the offices of Don Baxter and myself, and the dozen or so cubicles belonging to members of the Operations section of the Computer Audit Group. Operations is headed by Bart Burron and it carries out the bread and butter of our computer audit support for audit teams. EDP auditors, computer programmers and trainees form the Operations staff.

Audit analysts like Mark O'Connor, Paul Corona, Crystal Pace, Guy Dumas and Pierre Gougeon are accountants who received their professional training with the OAG. After qualifying, they joined the Computer Audit Group and received further specialized training in EDP and EDP auditing. Each of them have an assigned group of Audit Operations teams as "clients". The EDP auditor is responsible for advising his or her client teams on all matters concerning the impact of computer systems on the audit process.

Since most government organizations are computerized, our EDP auditors are a busy bunch. Typically, they will be called in by a team to help work out an audit approach to a highly computerized government department, agency or Crown corporation. After

recommending a strategy, the EDP auditor may actually carry out an internal control evaluation of certain systems on behalf of the team or recommend a substantive testing approach using computer software to access client files. While they are working on an assignment, our EDP auditors are very much a part of the audit team. They must understand the goals of audit directors and principals, the client environment, and the deadlines to be met. Bart Burron, assisted by his senior staff, imposes strict quality control on the work done by all members of the Operations section.

Guy Dumas, in addition to his responsibilities as an EDP auditor, supervises our programmers, who see action when the EDP auditor works out an approach needing access to a client's computerized data. We have eight professional programmers on staff. Some are young and recently graduated from community colleges. Others have had from two to twenty years of programming experience on a variety of federal government mainframe systems.

The programmers are very active. Collectively, they have solved some of the most complex issues of data

access faced by any of the country's auditing organizations. Unnoticed by many members of the OAG, these individuals daily access and produce audit reports from such diverse systems as those of the Northwest Territories government, the St. Lawrence Seaway Authority, and such large systems as the personal income tax system, the corporate tax system, as well as the Canada Pension Plan, Family Allowance, Old Age Security and Unemployment Insurance systems. Overall, our EDP auditors and programmers co-operate on producing, in an average year, some 1,500 audit reports from some 120 data extractions in 80 departments, agencies and Crown corporations. Some of the larger computer runs executed by this group take twenty hours of machine time to run on the biggest and most sophisticated commercial computers available in Canada. At commercial prices, a run of this magnitude would cost about \$30,000 each to run.

The machines used by the programmers are actually IBM PCs linked on a local area network with a communications gateway to a major commercial service bureau in Toronto. We use the service bureau when the clients cannot accommodate us on their own computers.



Mike McMullan, Barry Lalonde, David Marshall, Hew Robertson and Bart Burron

Central Data Selection

Closely connected with the programming section – actually an outgrowth of it – is the Central Data Selection system, which the operations group has developed over the past year and a half. Ken Dye played a role in the development of this system. Shortly after he became Auditor General, Ken asked me why we were doing all kinds of work for teams on different computer systems but not doing anything in the Central Accounting System of Canada – it didn't make sense. I felt like replying, "The Central Accounting System of Canada: all financial transactions each month, records of types never before seen by man ..." What I did mumble, however, was something like "yeah, it's a good idea ... resources ... uh, I'll see what we can do".

Led by Manager Mark O'Connor, also a former audit analyst, the EDP Audit Operations group painstakingly developed and programmed a hand-tailored system that is capable of reading every financial record in the government's entire central data bank from end to end, and, what's more, of reconciling the books to the Public Accounts of Canada.

Lots of people were instrumental in bringing the system to fruition. John Adshead of the Public Accounts audit team saw its potential and supported it from the start, as did the user steering group consisting of senior members from Audit Operations teams. Today, our Central Data Selection system is being used to support government-wide studies, notably the study on overtime, the travel expense study, and the cash management study. It is also being used to make financial audit work much more efficient. For example, a cross-government statistical sample of payroll is used to help certify the \$13 billion payroll expenditure of the government in place of separate samples in each department, which collectively far exceeded the number needed to do a sound audit.

As audit philosophy is debated in the Office – whether a government-wide or a departmental approach should be used to certify the public accounts – the Central Data Selection system stands ready to support either one. Last fiscal year, piggybacking on the government-wide capability of the system, 30 audit teams asked for no less than 600 separate reports to be produced on departmental data. The system is designed to let individual teams tailor their requests as the system reads in the data for each department.

Professional Development Support

Before I take you on to the next section, let me say a brief word about our support of Professional Development (PD) programs in the Office. Under Bart Burron's direction, Paul Corona, another EDP audit analyst, spearheads our PD support. Paul, who is also supervisor of our EDP audit trainee program, has designed an EDP Controls and Audit course for the Office. The course, which was developed jointly with a major public accounting firm and with significant help from Alan Kerwin, a Program Manager in Yvan Gaudette's PD Group, was successfully piloted in March 1985 and will be offered by PD to all staff on a regular basis in 1985-86.

The EDP Controls and Audit course is one of a series of four which will form the core of EDP audit training in the Office for the next two to three years. The others are EDP Basics, Managing the EDP Audit, and Advanced EDP Audit. The Computer Audit Group, at the invitation of the Professional Development Group, has been instrumental in selecting, designing, delivering and lecturing these courses. To supplement training on individual microcomputer packages, Computer Audit has also developed a three-week intensive course in microcomputer usage, available on a demonstrated need basis to selected Office staff.

Statistical Sampling Section

Do not walk too quickly! Two paces more and you will stride right by Barry Lalonde's cubicle. Barry and that lanky young fellow, Andrew Lennox, who you will as often as not see huddled with him in conversation, form our Statistical Sampling section. Barry and Andrew have been working hard advising audit teams on sampling problems as they relate to auditing. Barry has produced a number of discussion papers on the subject, and he and Andrew have collaborated on two major projects: developing a statistical sampling course for the Office, which will be offered in 1985-86, and adapting a piece of microcomputer software that helps auditors to plan, design and evaluate dollar unit samples.

Audit Systems Section

After Barry Lalonde's cubicle, you leave the Computer Audit Group area. To see the rest of the gang, return to the elevator and press 7. Now, do not get excited! The plush carpeting and rich woodwork do not belong to us. Turn left after you open the 7th floor's doors and creep along to the real working quarters. Here you will come upon Mike McMullan and his Audit Systems section.

Under this rather innocuous title, Mike McMullan and his two senior professionals, Mike Fleming and Alex Zahradnitzky, conduct research to find better ways of using computers in the audit process. The philosophy of this team is to get straight at live audit situations and see if they can be improved with the use of a computer. You read about the IDEA system, which this crew developed, in the June/July issue of *Opinions*.

Ten or twelve areas of research are currently looking into products of the future. For example, the team is working with the financial management and control study to devise an archives and retrieval system, which will enable notes and findings from hundreds of interviews to be quickly accessed and collated for analysis and reporting. This will make information management much more effective as well as save hours of work.

In a few weeks, we will be inaugurating the first electronic mail service, an experiment by Doug Deeks' audit group. The way Doug's principals, directors and audit staff will use the service will help us design a broader system for the Office as a whole. Also in the developmental stage are software systems for project management at the team level, a text retrieval and indexing system to help manage material such as annual reports, internal audit reports, Office methodology, and so on. Working with Mike Weir and the TRU group, we have developed a prototype of an automated working paper file using preprinted audit documents (PADs).

Over the past month, we have been running benchmark tests against four of the most promising software packages on financial statement preparation offered by the private sector. We will shortly be selecting one of these packages and making it available to audit teams with Crown corporation responsibilities.

Value-for-money Section

If you walk past the 7th floor Audit Systems group and turn left, you will come to Hew Robertson's Value-for-Money section. Hew and his staff have many years of experience in systems development, computer operations, EDP planning, EDP management, in designing and programming EDP systems, and in managing an EDP department. With these skills, Hew's staff work with teams who are doing comprehensive audits and help the principal in charge to assess the value for money obtained by a client from its EDP operations. In 1983, Hew led the government-wide study of EDP, and the results of the study appeared in that year's annual Report. In addition, the section's EDP technical expertise has been a big help in planning for computers in our Office.

Conclusion

All this walking about has probably tired you out. Come to my office on the 9th floor and let's have a cup of coffee. Meet Dorothy Faulkner. Dorothy joined the OAG in 1980, at the same time as Don Baxter. She is now secretary to both Don and myself. She knows everything there is to know about getting things done and keeping my schedule straight. She makes it a pleasure for me to work.

Let me see if there's anything else I should tell you about our group. Oh yes, how could I forget our visitors? In the last two months alone, we have had visitors ranging from the Auditor General of Prince Edward Island and the Auditor General of Ireland to delegations from the audit offices of Norway and far away Yemen. We are frequently asked to respond to inquiries from other audit offices or to prepare or make presentations at international audit conferences on the subject of computers and computer auditing. Next year, Paul Corona and Crystal Pace will be going to China to deliver a computer course they are developing as part of our Office's assistance to the Chinese Audit Administration.

Join the Computer Audit Group and see the world? Not quite. Join the Computer Audit Group and have fun is closer to the truth!

New EDP Course

by Alan Kerwin,
Program Manager,
Career and Professional Development Group

In its continuing effort to provide the Office with high calibre training, the Career and Professional Development Group recently introduced the EDP Controls and Audit course. Designed for OAG staff members who have little formal training or on-the-job experience with EDP auditing, this new course enables participants to gain a better understanding of the impact of automated information processing on the audit approach.

Based on a similar course developed for the Canadian Institute of Chartered Accountants, the content of EDP Controls and Audit was rewritten and tailored to OAG's audit function. Microcomputers come into play at various points during the course and applications include exercises on a full payroll package as well as experiments with dBase III extraction. This five-day course is one of the most advanced training sessions on introductory EDP auditing.

EDP Controls and Audit, which will be scheduled nine times during the current year, is the second of four core EDP courses in the Audit Technologies and Procedures Program. The others include EDP Basics, Auditing Advanced EDP Systems, and Managing the EDP Audit.



Ned Eustace, Paul Corona and Herb Hunt discuss a course module with Program Manager Alan Kerwin (standing).



Line Lacombe-Laurin

Impressions: Quick and Friendly

by Nancy Murphy,
Principal, Reports Group

Line Lacombe-Laurin, a supervisor in Word Processing since 1982, has been appointed Technical Assistant, Micro Applications, in Word and Information Systems Services. Line handles all transfers from IBM PCs and Xerox 16/8s to the Ethernet network, and between satellite units and central word processing. She is also involved with the ongoing work of finding new and faster ways to get the Office's microcomputers to communicate with one another and with equipment housed elsewhere.

With the introduction of Impressions, a bilingual Xerox software package that permits transfer of both English and French through Ethernet, a major part of Line's work is training the Office's translators. They will be able to work on screen with chapters of this year's annual Report and send translations directly to central word processing or to the Reports Group. Once the training of the translators is well under way, other staff members who work in both languages will be trained to use Impressions. It is expected that, next year, any annual Report chapter that is first drafted and revised in the French language will be inputted using Impressions and networked to the Reports Group and the central word processing centre.

The staff members who have so far been trained by Line are pleased with the speed and friendliness of the system. It is quicker than other word processing packages since it requires fewer keystrokes for special functions. And its greatest feature is that it is fully and fluently bilingual.

The Information Systems Steering Committee

by Ron Warme,
Deputy Auditor General

Once upon a time, there were no electronic computers. Some readers may find this hard to believe, but archaeologists have irrefutably proven this to be true.

There are several OAG milestones in the discovery of computing. The first electronic word processing was done for the 1971 annual Report, on a terminal in the government's Printing Bureau. The predecessor to the Time Reporting and Contract System (TRACS) was running on a Ministry of Transport computer in 1977. The first computer-assisted audit techniques (CAAT) runs were done on a Department of Supply and Services computer and by a commercial service bureau. Geoff Cockhill acquired the Office's first microcomputer in 1979.

Established in 1982

Since the OAG is an organization founded on sound management principles, such as planning and control, and since, despite our frequent protestations to the contrary, it is sufficiently bureaucratic to feel compelled to form committees, an EDP Steering Committee was formed in July 1982. It became the Information Systems Steering Committee (ISSC) in February 1983.

ISSC's basic objective is to provide for the Office's orderly development and effective use of EDP systems and programs. Senior representatives from OAG's different branches sit on the Committee. It is chaired by Deputy Auditor General Ron Warme, who also provides a link to the Executive Committee.

State-of-the-art Technology

What has happened since those first historical steps? The MAI computer, acquired earlier for TRACS, settled in. The Human Resources Information System Steering Committee was folded into ISSC. New EDP systems were introduced in the Personnel, and Career and Professional Development Groups. The ideas expressed by a task force established in 1983 to study the potential audit applications of microcomputers are now coming into fruition. After examining various other possibilities, the Committee approved Mitel's SX-2000 – a special purpose computer – as the Office's new telephone system. ISSC also played a key role in introducing state-of-the-art word processing, graphics and network equipment in the Office's Word Processing Centre.

However, the Office's most visible computers are the microcomputers. In February 1983, the then new IBM PC was approved by ISSC as the basic Office standard, and the Executive Committee approved the purchase of sixteen IBM PCs and Hyperions. Today, almost every OAG staff member has had some exposure to micros. These portable computers have proven to be important tools in improving the quality and productivity of our audit work and our supporting activities.

ISSC has played a major role in the purchase and use of these micros, in the creation of standards for hardware and software, and in the development of the necessary supporting activities in the Microcomputer Support Unit, the Career and Professional Development Group, and the Materiel Management Section.

EDP or Information?

The Committee's biggest task lies in the future. Until now, almost all of the micros have been used in a stand alone mode. Real payoffs will come when the computers are able to link with other major systems to gain access to common programs and files of financial data, to

"ISSC must ensure that all the benefits of EDP are brought to one of Canada's largest audit organizations."

search through past working papers or annual reports, and to access central facilities for contract, personnel or project information. These interconnected uses have a price tag but the advantages will likely prove their worth. They do require, however, a greater amount of planning and co-ordination. That is where ISSC becomes essential.

ISSC could enlarge its mandate and move away from its present emphasis on EDP systems. Proposals have suggested that "information" is really a more important concept, and that the Committee should adopt a focus similar to the information resources management activities being pursued in some organizations. At the present time, however, there is enough work for the Committee in fields more closely related to the ever-expanding automation world. ISSC must ensure that all the benefits of EDP are brought to one of Canada's largest audit organizations.

Terms of Reference of the Information Systems Steering Committee

To co-ordinate and guide the orderly development, implementation and effective use of EDP systems and related activities throughout the Office of the Auditor General:

- Establish an overall framework for automation in the Office by developing and recommending policies, guidelines and long-range plans.
- Recommend priorities governing the development and implementation of EDP systems in the Office.
- Review and approve significant changes in the configuration and uses of EDP and related equipment.
- Monitor the use of automated information systems and EDP-related equipment in the Office.
- Be informed of new developments in the information systems field, and stimulate and encourage new and desirable uses of EDP.



The members of the Information Systems Steering Committee represent all OAG branches. They are, front row, Hector Millicard, Bill Beaudoin, Barbara Taylor, and, back row, David Marshall, Nancy Murphy, Bill Radburn, Ron Warne, Don Baxter, Elwyn Dickson and Geoff Cockhill.

by Chris de Gouw,
Director, Audit Operations

A popular television program asks viewers: "What 'bugs' you the most?" Ask that question to a civil servant and you will probably be told that it is the multitude of government regulations, directives, guidelines, policies, and so on. Ask a government auditor the same question and there is a good chance that you will be given the same answer. It is a universal complaint that will be uttered as long as there are governing bodies.

As government auditors, we have to report on matters in which important regulations affecting government accounts or assets have not been followed or Parliament's wishes have not been implemented. As a result, most of our audits have an "authorities" component, and we are expected to know what the current regulations are.

A Dream Computer

Would it not be enjoyable if you, as an auditor, could walk up to a computer and ask what government regulations and authorities apply to your current audit topic or economic object? That would be much easier than manually searching numerous volumes of central agency regulations and circulars. With a manual search, you never know if you have missed an important directive or regulation, particularly if you are not aware of its existence in the first place.

And, if there was such a computer system, it would be nice if the computer showed you not only the sources of the regulations and authorities but also the extracts of those regulations, as well as the published government policies that apply to it and any notable exceptions. In most instances, you would not even need to go to the actual source of the regulation; such an extract would often have given you enough information.

While we are dreaming, we might as well ask the computer to give you the option of printing all or some

of the information for inclusion in your audit files. That would save the valuable time now spent in copying regulations for such files.

Dream No More!

Dream no more! Such an application exists right here at the Office of the Auditor General. It is called the Authorities Search for Audit Purposes (ASAP) and it operates on a microcomputer on the seventh floor of 240 Sparks Street. You are invited to use it at any time.

This audit application was initiated by Principal Ike Prokaska. He had been made functionally responsible for authorities issues in the fall of 1984, and, also, he shared our dream. At that time, the Office had just



Director Chris de Gouw and Principal Ike Prokaska developed the Authorities Search for Audit Purposes (ASAP) system.

"Would it not be enjoyable if you, as an auditor, could walk up to a computer and ask what government regulations and authorities apply to your current audit topic or economic object?"

prepared an index of all of the different manuals and publications issued by the central agencies. The resulting file was about two inches thick when Ike received it and it was accompanied by the request "to see if he could do something with it". He did. He shared his dream with me and we decided to start a pilot microcomputer project that would prove the feasibility of the application.

This happened mid-January 1985. The basic problem consisted of finding a way to deal with a large amount of textual information in a meaningful fashion. However, computers are not designed to deal with text. They are more comfortable with numbers. Text applications tend to be slow, inaccurate and cumbersome. First of all, a word is not the same as a concept since the same concept can often be expressed by different words. Secondly, the same word may take several forms and mean different things in a different context. Finally, words may be used figuratively, where they have little or no relationship to their usual meanings.

Our Problem is Solved!

The eventual solution proved to be quite simple. Think of a given text as a unit of information and associate it with a unique identifier. Then, analyse the text to come up with a series of short phrases or key words that would logically lead to this text. Finally, identify the economic object codes used by the government that are associated with this text. Now, put them all together, ask an enthusiastic programmer like Denis Bastien to do the programming for you, and your problem is solved!

At the end of the pilot project, we had a fully operational system that, by its very existence, proved the feasibility of using microcomputers in this important area of audit

work. Bill Sponchia had been seconded to lend a hand with the initial data entry and, by the end of March, our data base contained the *Administrative Policy Manual* (all five volumes) and all of the in-force Treasury Board circulars. We had also begun to add the *Guide on Financial Administration* and other authorities to the data base. More importantly, the application was being used in real life.

It was time to go public. In May 1985, we gave a presentation to Deputy and Assistant Auditors General. They approved the continuation of the project and asked us to expand the scope of the application, not only by adding authority sources to the existing data base, but also by linking it to the new Office methodology (preprinted audit documents) and increasing the emphasis on actual monetary authority rules and limits.

Upon completion, the system should be able to present suggested audit procedures to the auditor and identify authority limits and delegations, when applicable – this, of course, in addition to the functions that the system already performs.

Use it ASAP!

However, it is important that you, as an auditor, use the existing ASAP system in actual audit situations. It will be useful to you, and it will help us to identify areas where improvements could be made. Your input will be much appreciated. To use the Authorities Search for Audit Purposes system, please contact Chris de Gouw or Ike Prokaska asap.

The EDP Audit Training Plan

by Diamond Lalani and Adriel Gionet,
on behalf of Wave I

The Office has taken several initiatives to advance significantly OAG's electronic data processing (EDP) audit capabilities. To meet its ever increasing needs in the areas of EDP auditing and microcomputer applications, the Office has committed itself to providing the necessary training, hardware and software to its audit professionals.

The OAG Executive Committee approved, in 1984, an EDP Audit Training Plan to be managed by the Computer Audit Group (CAG). The Plan includes formal courses and on-the-job training programs, and is designed to upgrade the EDP audit knowledge of Audit Operations staff at the AU-1 to AU-4 levels. For a total of twelve months spread over a maximum sixteen-month time frame, trainees work full-time with CAG, and return to their respective audit teams at the conclusion of the training period. The EDP Audit Training Plan is expected to train about fifty auditors over a five-year period.

The Selection Process

Candidates for EDP audit training are identified and recommended by their team principals. They undergo a selection process based on criteria established by CAG, and the final list of trainees is approved by the Deputy and Assistant Auditors General of the Audit Operations Branch.

The first wave of EDP audit trainees joined CAG in December 1984 and January 1985. They are Adriel Gionet (Revenue Canada, Taxation), Gisèle Côté (Cultural Affairs), Gord Gollifer (Indian and Northern Affairs), and Diamond Lalani (Energy, Mines and Resources).

The EDP Audit Training Plan is managed through a buddy system. Each trainee is assigned to a member of the Computer Audit Group who monitors the individual's training plan and generally provides advice and administrative assistance throughout the training period. The overall management of the EDP Audit Training Plan is the responsibility of Computer Audit Director Bart Burron, who is assisted by EDP Audit Training Co-ordinator Paul Corona.

Challenging Assignments

The training program has been designed to provide well-rounded exposure to key areas in modern EDP auditing, including computer-assisted audit techniques (CAAT),



EDP trainees (seated) Adriel Gionet (Revenue Canada, Taxation) and Gisèle Côté (Cultural Affairs), and (standing) Gord Gollifer (Indian and Northern Affairs), and Diamond Lalani (Energy, Mines and Resources) formed Wave 1 of OAG's new EDP Audit Training Plan.

EDP environmental (planning) surveys, application reviews, microcomputers, and statistical sampling. During the first half of our training with CAG, we participated in a variety of challenging assignments, including some unique ones. We have had formal training in statistical sampling and microcomputer applications. All four of us have undertaken CAAT and microcomputer assignments from which we have gained new knowledge and appreciation of how microcomputers can be used as a tool in our working environment.

New Skills in Action

Participating in the audit of Atomic Energy of Canada Limited, Adriel Gionet used the software package Lotus 1-2-3 to perform analytical reviews, prepare lead-sheets, and determine the reasonableness of the client's termination provision. He performed an application review of the Payroll and Personnel System at Northern Canada Power Commission. He also used the software package Word Wand to prepare reports, CAAT specifications, office memoranda, correspondence, and report summaries.

Gisèle Côté used Lotus 1-2-3 to prepare depreciation schedules for the audit of the Canada Council; she also used it for the preparation of graphic diagrams to complement the audit of Employment and Immigration.



Assisted by Training Co-ordinator Paul Corona (left), Computer Audit Director Bart Burron manages the EDP Audit Training Plan.

"For the audit teams and the Office as a whole to benefit from this investment, it is imperative that all audit teams identify EDP-related assignments."

Gord Gollifer used Lotus 1-2-3 to assist the Federal Government Reporting Study (FGRS). He prepared a set of model federal financial statements that showed a depreciation schedule for the capital assets of the Government of Canada. Gord also benchmarked and evaluated a number of financial statement and lead-sheet preparation software packages developed by private sector firms, to determine their usefulness in our auditing environment.

Diamond Lalani developed user instructions for the Energy, Mines and Resources audit team. These are used to run microcomputer applications for three unique rate determination processes at the client's premises, using microcomputers not compatible with IBM PCs. He also prepared specifications for the automation of the confirmation process for one of the programs at EMR, and used the internally developed dBase III software package to produce actual confirmation letters and schedules.

CAG Made it Happen!

Our first six months of EDP training and the application of our new audit skills have been very successful. The CAG staff members have been extremely helpful (and patient!) to us and continue to offer much support. We enjoy working with the Group.

The Computer Audit Group has put a tremendous effort in the implementation of the EDP Audit Training Plan. For the audit teams and the Office as a whole to benefit from this investment, it is imperative that all audit teams identify EDP-related assignments, especially in the areas of EDP surveys and application reviews. This will ensure that the training program in EDP audit and microcomputer applications will be both balanced and relevant to the Office's overall EDP policy.

The Principals' Annual Conference

The principals' ninth annual conference was held from 23 to 25 May 1985. Presentations by Kenneth Dye and Scott Fennell, Vice-Chairman of the Public Accounts Committee, were important items on the agenda of the program's second day. The Auditor General proposed his conception of OAG's immediate future to the assembled principals. He also invited the conference participants to discuss the Office's accomplishments, goals and direction. Scott Fennell addressed the group at the conclusion of that day's luncheon. His remarks – highly personal and candid – contained suggestions for changes in the work and reporting approach of the Office of the Auditor General. The following texts are abridged versions of the two speeches.

The OAG in the Next Five Years

In less than a year, I will be halfway through my term as Canada's Auditor General. My first priority, in that second half of my career at the OAG, will be to consolidate the Office's gains and accomplishments.

A number of these initiatives are nearing completion. Our report on the important Federal Government Reporting Study (FGRS) will soon be finalized. Bill C-24 – a major breakthrough for the audits of Crown corporations – became law in 1984, giving the Office new opportunities to serve Parliament and Canadians better. Our Office reorganization has been implemented, and it is strengthening our audit function.

New Doors to Open

I will not be afraid of opening new doors in the second half of my ten years as Auditor General. However, I do not anticipate that these new doors will lead to anything particularly earth-shaking.

I will look for projects that fulfil our mandate, challenge the expertise and professionalism of our Office, and serve the interests of Parliament and of all Canadians. Some of these projects are already under way; others are soon approaching. These include the new Financial Management and Control System (FMCS) Study, our work on tax expenditures, and the further development of our computer-assisted auditing capability.

Events move quickly and bring change. Over the next few years, this Office must continue to seize important opportunities as they emerge. We must strengthen our ability to react to new issues. Privatization, for example, could move several major enterprises into forms of mixed ownership where processes of accountability to Parliament for the investment of public money are obscure. I want our internal reorganization, with its emphasis on strategic thinking, to allow us to be quickly aware of these changes. That forms part of my vision of the OAG in the next five years.

Good Communication for Good Team Work

Our most important objective, over the next few years, will be to ensure that our relationship with departments is as cordial as possible. At the same time, we must ensure the success of our internal reorganization. The Deputy Auditors General and I will have to focus on major issues, such as relations with the government and the auditing profession. This will influence the planning functions of the Assistant Auditors General

and the principals. Planning and the setting of priorities must result in competent audit teams who understand their clients, have a clear sense of direction, and are aware of what is of utmost significance to Parliament. This sense of direction must permeate our whole Office.

Good communication is the avenue to these objectives. And good communication needs time and common sense: time to meet those accountable to us, and common sense to recognize the importance of defining priorities and objectives, and of sharing these with our teams. Teams become focussed and motivated only when their members understand their purpose and role.

Exploring Uncharted Territory

The Office continues to be innovative. Any organization at the leading edge of its time – be it university, research laboratory or think-tank – promotes independent thinking within its organization.

This leads to debate and controversy, even dissension. Such a level of discussion can be healthy. It also makes the Office an exciting place to be. It gives us the opportunity to develop independent, creative and innovative approaches. It is also satisfying to know that the work we do is invaluable to all Canadians. Some of the battles we are fighting are very important to future generations of Canadians.

The Key to Leadership

The key to leadership – and all of us are in leadership situations – is to share our own enthusiasm. When we take pride in our work, when we are enthusiastic, loyal, innovative and imaginative, when we produce a quality product and cultivate relationships with our clients, we inject enthusiasm into our team, group or branch.

This is an opportunity for us to wrestle with some of the issues having an impact on the Office, and to discuss new ideas and approaches. I hope that we will leave this conference fired up, enthusiastic and excited by our work and its challenges. It is your work that gives our Office its value and purpose. You make it happen.

"Give Us More Information and Charts"

by Scott Fennell,
Member of Parliament and Vice-Chairman,
Public Accounts Committee

Accountability is the theme of my message. I am interested in improving, increasing and ensuring the government's accountability to the Canadian people.

To perform this task, Members of Parliament must receive accurate, complete and well-presented information on the government's departments, agencies, and Crown corporations. MPs must know which programs are or are not producing intended results. Cases where value for money is not achieved should be pinpointed.

OAG staff could be more helpful to MPs by attending meetings of House of Commons committees when these are reviewing the government's proposed expenditure plan. The OAG could call attention to the significance of some of the estimates, basing its comments on past experience and on the results of the audits and studies of the relevant department or agency. The OAG should be able to provide us with some knowledge of where value for money has not been achieved and where it is not likely to be achieved in the future.

I believe that the Auditor General has offered to provide information on the estimates, in appropriation hearings, to advise MPs on his Office's most recent audits. Perhaps a written review could be provided to the committees when they begin their consideration of annual estimates.

Here are my personal suggestions for changes in your work. I believe that the annual Report of the Auditor General contains too much dialogue and not enough detail. There could be more numerical charts. Potential waste could be explained by quantification and financial data. More could be accomplished by concentrating, in greater detail, on a few departments.

Members of Parliament must be allowed more frequent reporting by the Office of the Auditor General, and I will be introducing a motion to this effect in the near future. You are performing a very important function. MPs know that you possess vital information, and they would like you to share it with them.

by Nancy Soper,
Campaign Co-ordinator

The 1985 Public Service United Way Campaign officially opens on 16 September 1985. Each year at this time, we are called upon, as public servants and as residents of Eastern Ontario and Western Quebec, to support the United Way Campaign. In fact, the Public Service has become the cornerstone of the two United Way Campaigns in the National Capital region.

The target for this year's campaign is \$3,900,000. The official opening ceremonies will take place on 16 September 1985, at noon, at the Experimental Farm and will be preceded by a mini-marathon involving entries from departments and agencies. Information on this event will be available shortly.

Along with all the other departments, this Office has contributed annually to the United Way Campaign. This year, our target is \$35,000, an increase of 6% over last year's goal. Because of your generosity, we have always been able to surpass our goals and our previous levels of contribution. We hope that we will again do our part in the Campaign.

The range of services provided by United Way agencies is as broad as it is varied, but two age groups seem to dominate – youth and the aged. For both groups, whether through the Big Brothers and the Youth Services Bureau, or through the Council on Aging, the Good Companions and Animation 65 Plus, United Way holds out assistance for the moment and hope for the future. It is difficult to conceive of a society where the less fortunate and those with real problems are not provided some assistance in their misfortune.

As in past years, we will attempt to contact every member of the Office. Increasing numbers of participants find it more convenient to give by payroll deduction. It is surprising how a relatively small

amount can make a significant contribution. For example, \$4.00 per pay could provide four to five visits by a Victorian Order nurse to needy patients. Only \$5.00 per pay could provide talking book tapes, braille and library services to a blind person for one year.

Remember that every dollar you contribute reduces your income tax and may even put you into a lower tax bracket. Please give generously when your canvasser calls.

OAG's United Way Campaign Team

The success of previous campaigns has in large part resulted from the efforts of a team of dedicated and enthusiastic canvassers. In August, approximately 40 volunteers will be needed to play this vital role.

The Office's campaign team contains familiar faces from previous campaigns. This year, we welcome Pauline Blais as Treasurer.

Campaign Co-ordinator:	Nancy Soper
Treasurer:	Pauline Blais
Past Treasurer and Assistant to Campaign Co-ordinator:	Serge Gaudet
Supplies and Public Relations Officer:	Roger Durand
11th Floor Co-ordinator:	Stan Kwapisz
10th and 7th Floor Co-ordinators:	Ernie Glaude Richard Flageole
9th Floor Co-ordinator:	Paul Corona

The Canada-China Auditor Training Project

The Sino-Canadian Auditor Training Project sponsored by the Canadian International Development Agency was awaiting official ratification when this issue of Opinions went to press.

The project will start this fall. At first glance, its streamlined format and content belie the complexity of its planning and operational stages: fourteen presentations offered over a three-year period and designed to develop auditing and management skills. However, its inception required international co-operation, extensive research, and the linkage of two very different cultures and economies.

The Auditor Training Project is a Sino-Canadian effort initiated by the People's Republic of China and sponsored by the Canadian International Development Agency (CIDA). Its main objective is to assist the Audit Administration of the People's Republic of China in developing a training capability that will enable it to fulfil its mandate. The project's Canadian participants will train Chinese audit teachers, who, in turn, will train other auditors – OAG's and CIDA's contribution to the establishment of a strong audit function and to the achievement of economic efficiency in China.

Although it has a long history of accounting and auditing practices, China recognized, in 1982, a need to modernize its audit methods. Chinese officials consequently organized a study tour of the legislative audit offices of several western countries, including Canada. OAG Deputy Auditor General Peter Wilson visited China that same year, and the People's Republic subsequently invited Principal Alan Gilmore to assist in the development of its audit regulations. Principals Bernie Barry and Larry Ting later travelled to China to present a seminar on Canadian comprehensive auditing methodology to 40 senior government officials.

The Project Definition Mission

In October 1984, a Project Definition Mission (PDM) team went to China at CIDA's request. Headed by Assistant Auditor General Yvan Gaudette, the PDM team also included Principal Murdo MacSween, Audit Directors Robert Chen and Nancy Cheng, and CIDA's Director of Internal Audit, Jean-Claude Cloutier. Yudi Xu, a China CCAF Fellow at the OAG for a one-year training period, accompanied Canada's representatives to China, and provided them with invaluable assistance.

PDM, supported by a Chinese parallel team, carried out a training needs analysis. It outlined several options and defined the training program it recommended for the Chinese Audit Administration. Its report, submitted in December 1984, underlined China's urgent need of skilled and qualified auditors, of instructors trained in contemporary didactic methods, and of teaching equipment and materials.

The Program Reflects Chinese Priorities

PDM's report also emphasized that an eventual project of co-operation in auditor training between Canada and China would have three main requirements. Firstly, the training program had to reach large target audiences since 140,000 Chinese auditors would be recruited by 1985. Secondly, given the urgency of the training needs, the program had to be implemented as quickly as possible. Thirdly and of utmost importance, the program had to reflect the priorities of the People's Republic of China, in terms of both subject matter and target groups.

The training project recommended by the Project Definition Mission consisted of five components: teacher training, audio-visual technology, professional and technical support, administrative support, and project management. These program components will ensure the training of a core group of qualified audit instructors reasoned PDM, and will provide them with the

necessary technical, administrative, and material support, therefore laying the groundwork for the establishment of an appropriate training capability in the People's Republic of China.

From Audits to Classrooms

Fourteen presentations form the core of the Canada-China Auditor Training Project. Fundamental audit methodology courses on the comprehensive audits of capital projects, transportation, commerce and industry will be offered as well as courses in teacher training, audit management, and EDP auditing. Chinese authorities identified a need in the communications field and PDM has included a course on communications skills in the program's demanding timetable. A six-day teaching skills course and a practice session will be included in every course to be presented by Canadian instructors.

"Given the scope of the responsibility and extent of human resources, the task is of a very great magnitude," concluded the PDM report. "It is equivalent to organizing and training the entire auditing profession, both public and private, in Canada."

This page, above: Ken Dye addresses China's audit officials during a Beijing banquet. Auditor General Lu Peijian is seated at his right.

Below: Which one is the Auditor General?

Top row, next page: Yudi Xu, Nancy Cheng, Yvan Gaudette, Murdo MacSween and Bob Chen, members of PDM, pose for the photographer with Han Bo, China's Director of Audit Research and Training, and a senior official of that country's Audit Administration. Ken Dye presents a gift wrapped in a Canadian flag to Auditor General Lu Peijian.

Middle row, next page: Kenneth Dye, assisted by Yudi Xu (standing), presents a formal address to senior officials of China's Audit Administration. Deputy Auditor General Ed Rowe is seated at the left of the photo and Deputy Auditor General Qi Tian, at the right. Larry Ting discusses audit methodology with seminar participants.

Bottom row, next page: Senior officials of China's Audit Administration accompany members of the Project Definition Mission on a tour of Beijing's major attractions. Veronica and Ed Rowe join a Chinese choir during a liturgical celebration of Easter.





Edward Rowe, Deputy Auditor General, Richard Paton and Larry Ting, Principals, were members of the OAG delegation that travelled to China, in April 1985, to sign the accord for the Sino-Canadian Auditor Training Project. They laid the groundwork for a three-year program developed by OAG's Career and Professional Development Group, by giving two planning seminars to groups of Chinese auditors and senior officials. The presentation of these seminars and the daily interaction with Chinese colleagues proved to be an exceptional experience for Ed, Richard and Larry. They shared the highlights of their visit to China with Opinions.

Edward Rowe: Disciplined and Determined Auditors

In April 1985, several OAG audit professionals travelled to China to give two seminars on planning to Chinese audit officials. These pilot courses introduced the format and content of the three-year auditor training program developed by Canada for China. I had the great privilege of participating in this first presentation to our Chinese colleagues. Richard Paton, Larry Ting and I taught audit planning to senior officials of China's national audit office. Richard and Larry remained in China to conduct a second two-day seminar for audit directors.

A Remarkable Discipline

Seminar participants came from across the country and were experienced senior financial auditors. We were impressed by their dedication, hard work, and evident desire to gain as much knowledge as possible, in such a short time, from their Canadian teachers. They showed a remarkable discipline. All assignments were completed with accuracy, and reports were clear and concise.

Off-the-record discussions with our Chinese colleagues were the most informative part of our work in China. A unique opportunity for Larry, Richard and me. Students came to us for informal conversations and to seek more detailed explanations of topics presented in previous courses or lectures. We sensed their great intent and anxiety to learn. Although they did not readily admit their need for western technology, they managed to let us know that they wanted to learn our methods.

They regularly came to us with well-thought, apropos questions about Canadian practices, often questioning their merit. We have a good planning system in Canada, but we may eventually learn much from them, once their methods become more sophisticated.

China, for anyone who has not been there, is a tremendous experience. Visitors witness an ancient culture that has existed for many centuries. You can sense the wisdom and sensitivity of China's people immediately upon arrival. They are a smiling, friendly people.

Long Eighteen-hour Days

For three consecutive days, our Chinese students worked long eighteen-hour days. Seminar participants remarked that we had too much protein in our diet because we worked and thought too fast. Chinese students prefer to listen to a lecture, have time to assimilate its content, discuss it among themselves, and then come back for questions and clarification. We were covering a lot of ground quickly because of our time limit. In retrospect, the course should have lasted a week.

As pilot courses, the seminars met their objectives. They were designed to introduce and explain the Canadian audit planning system. We discovered that the Chinese perform a similar planning function, under a different terminology. We were able to communicate more easily once we discovered that and compared terms.

At present, Chinese auditors do not approach planning in a co-ordinated manner. Each unit plans its own audits. They are basically interested in financial control and in what they call economic efficiency. They therefore plan their audits around those areas of concern. They are now trying to become more productive through a more uniform planning system.

I have never seen a people so intensely dedicated to an objective. China is determined to master western auditing practices, and its professionals will work hard to do so, regardless of the difficulties encountered. I know our joint project is going to be a success because of this dedication, discipline and interest.

A Language Barrier

Our biggest problem is the language barrier. Some Chinese auditors will have to become bilingual, in Mandarin and English, to improve their communication with Canadian instructors. That initial problem is being solved: a language school in China is training several project participants.

Another problem is that their audit knowledge is basic and focusses mainly on financial auditing. Developing a Chinese audit capacity in more sophisticated areas may



Deputy Auditor General Ed Rowe shakes hands with Yao Yilin, China's Vice-Premier.

require more time than expected. For example, Chinese auditors are not used to working with large computer systems, and with effectiveness and efficiency auditing, although they are beginning to master efficiency auditing. We will accomplish much within our joint three-year training program, but it may take slightly longer than we visualize at this stage because of China's careful, disciplined approach to all aspects of life.

Richard Paton: Adapting to Cultural Exigencies

We taught two pilot seminars in China, a three-day course in Beijing and a two-day session in Shanghai. The first one, on corporate planning, was presented to senior officials of the Audit Administration of China. It covered strategic, operational, audit, and entity planning. The second was taught to a group of audit directors. It dealt mainly with operational, project and work planning, and with audit operations. Approximately 35 Chinese auditors participated in each seminar.

One Million Entities to Audit

In 1983, the People's Republic of China adopted OAG's audit approaches and methodology. But, in contrast to our mandate, China has one million entities to audit. To fulfil this task productively, that nation's Audit Administration must solve a series of problems. They must ask themselves: What will we audit? What are our priorities? How long should the audit be? How should we approach the audit? Should we conduct value-for-money audits and financial audits? Should an audit take six weeks or six months? Who will perform audits?

The planning seminars were largely designed to provide Chinese auditors with some rational techniques for analysing those questions. The courses also enabled them, through group discussions, to solve some audit problems and to consider audit planning variations. For example, we created hypothetical organizations with various operational characteristics. The students had to determine priorities, manpower, methodology, and approach.

I Changed my Teaching Technique

We taught through an interpreter. Our Chinese students were reluctant, at first, to express personal opinions. It was difficult to get feedback. However, as the course progressed, we quickly learned which course delivery and presentation styles were most in tune with the Chinese culture. I changed my teaching technique considerably over the five days and I also changed the course, probably improving it.

“However, as the course progressed, we quickly learned which course delivery and presentation styles were most in tune with the Chinese culture.”

Chinese students prefer lectures to group discussions. I therefore added three lectures to the initial course content and they turned out to be the most successful part of the seminars. Group discussions are also very different in China. There is a leader and a clear hierarchy in each group. The leader speaks for the group and directs its work. This facilitated our work considerably. We defined an assignment, clearly explained the type of answers required, and the group leader would co-ordinate all stages of the assignment. It was very pleasant. In fact, we decided that the best approach, as teachers, was to leave the students alone during the work sessions.

Another difference with western educational practices is that Chinese students want to be given definitive answers. In our system, we tend to conclude a presentation by saying that several answers can apply, that the problem can be interpreted in various ways and brought to different conclusions. In China, we were requested to provide actual solutions at the end of each discussion period. We therefore guided students through traditional OAG approaches and solutions, and that interested them greatly. It also enabled them to see how Canadian auditors actually perform their work.

A Course Just for Questions

As an OAG Principal, I plan audits and perform the work described in the seminars. I designed the pilot courses with Assistant Auditor General Yvan Gaudette and his Group, and that was very important. Such seminars cannot be taught without a thorough knowledge of the subject. Chinese students are unbelievably curious and ask innumerable questions. A course could be designed just to answer those questions.

The two seminars were carefully evaluated. They were highly successful but could be improved in many ways. We pushed our students too hard, and advanced too many new concepts in a short period of time. But their comments to us were a good indicator of success.

Impressions? The students were excellent. Very attentive. The Chinese are incredibly co-operative and helpful. The students wanted to learn and they worked very hard. The international outlook of the People's Republic of China is very positive. China is trying hard to learn from the West and will eventually become one of the most advanced countries in the world.



Principals Richard Paton and Larry Ting discuss an audit problem with a group of seminar participants.

Larry Ting: Gathering Instruments in Tianjin

My visit to China had three objectives. The first was to collect information for a case study on the audit of the Tianjin Iron Mill. The second was to act as a Course Director during the seminars, and the third was to assist and monitor the interpretation activities.

In 1983-84, the People's Republic of China conducted an audit of its Tianjin Iron Mill, applying basic Canadian comprehensive auditing methodology, tailored to meet the requirements of its audit mandate and objectives. At the planning phase, the Chinese auditors compared the Mill's outputs to similar mill operations, identified problem areas and pinpointed their causes, and recommended several improvements. Within a year, the Tianjin Iron Mill showed a profit, after many years of serious deficits.

An Ideal Case Study

The audit's procedures were based on a training program provided to China one year ago by the Office of the Auditor General of Canada. This audit was a practical application of Canadian methodology in the Chinese environment. We decided to document all stages of that audit in order to develop a case study that could be used in future training programs. We specifically planned to include this audit case study in the teacher training component of the Sino-Canadian Auditor Training Project. The Tianjin Iron Mill audit was an ideal source of case study material.

We had sent an information package to China, prior to my six-week visit to that country. It included a series of questionnaires to be answered, in advance, by all Chinese professionals who had participated in the audit. Immediately upon arrival, I reviewed the status of the questionnaires with audit officials in Beijing. This meant reviewing all entries with respondents to verify if

they had understood the questions correctly or answered appropriately. I conducted in-depth interviews with Chinese auditors, audit team directors, iron mill managers, and officials from China's Audit Administration.

A Chinese Success Story

We asked for details and went through the entire audit process, from the planning stages to the report. The Tianjin Iron Mill audit was conducted within two months – a short period of time indeed – and, within a year, they turned a loss of \$5 to \$10 million per year to a profit.

China's Audit Administration holds much more power than its Canadian counterpart. It can freeze bank accounts, impose fines, stop funds, and parachute managers from other enterprises. They can even recommend jail terms. Or pay a bonus. They can therefore cause things to change very quickly. It certainly is a very effective way of doing an audit.



Principal Larry Ting tours the Tianjin Iron Mill with audit officials and mill managers.

Peter Wilson Named IIA President

On 22 May, Auditor General Kenneth Dye announced that Deputy Auditor General Peter Wilson would be leaving the OAG on 30 August 1985 to become President of the Institute of Internal Auditors (IIA). The members of the Executive Committee expressed their congratulations and best wishes to Peter. They also stated their deep regret at his departure. The following press release was subsequently issued by IIA. The October/November issue of Opinions will contain a second article on Peter's departure.



Deputy Auditor General Peter Wilson

Peter Wilson, a Deputy Auditor General at the Office of the Auditor General of Canada, has been appointed President of the Institute of Internal Auditors (IIA). On 1 September 1985, Peter will succeed Stanley Cross who is retiring after four years as that organization's chief executive.

After 25 years of volunteer work for IIA, at both local and international levels, Peter looks forward to assuming the presidency of this professional association, which serves the needs of 29,000 internal auditors in 102 countries.

"Internal auditing is a growth industry, and there is great potential around the world for the services and programs offered by the Institute. IIA's potential for expansion is considerable," commented Peter Wilson. "However, it is important to realize that the programs and benefits are only as good as the quality of thinking and research that lie behind them. I welcome the opportunity to play a role in these developments."

Peter joined the OAG in 1978 and, in 1980, became the Deputy Auditor General responsible for international relations, parliamentary liaison, communications, and the production of audit reports. Research, library services, professional training and development, and the development of audit standards and methodology were functions added to his Branch in 1984.

Peter Wilson is a chartered accountant and has served on several boards and committees of the Canadian Institute of Chartered Accountants. He is a founding member of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation and secretary of the Foundation's International Committee. He also sits on the Board of Directors of the International Consortium on Governmental Financial Management.

Peter will move to Orlando, Florida, with his wife Robbyn and his fifteen-year old son Orion.

Professional Services Branch Greet New DAG

Deputy Auditor General Edward Rowe will head OAG's Professional Services Branch as of 1 September 1985. He will replace Peter Wilson who has accepted the presidency of the International Institute of Internal Auditors.

"I welcome this new challenge with enthusiasm and considerable interest," underlined Ed. "I look forward to the position's many responsibilities. The annual Report is a major OAG accomplishment to which my colleagues in Audit Operations and I have contributed a number of chapters over the years. I will now be able to participate in its production from a different perspective with the assistance of our production staff and chapter authors. I also welcome the opportunity to assist the dedicated staff members of the Professional Services Branch in their maintenance of high standards of excellence. External relations will be a particular challenge. I intend to ensure that OAG's image and efforts will continue to be well respected and recognized internationally."

Ed Rowe joined the Office of the Auditor General in 1975 as Director General of Departmental Audits. He became the Assistant Auditor General in charge of International Audits in 1977. From 1977 to 1979, he served as Chairman of the Audit Operations Committee of the United Nations Board of Auditors in New York. He returned to Canada in 1979 as a Deputy Auditor General in the Audit Operations Branch.

In the last six years, Ed's areas of interest included Crown corporations, transport, defence and foreign affairs, government services, efficiency, effectiveness, and capital projects. He also worked closely with some of OAG's regional offices. "I am proud of all my colleagues in Audit Operations for their assistance throughout the years, but particularly of the auditors in my areas of interest. They have contributed five chapters to the

1984 annual Report, four of which have already drawn considerable attention from Parliament's Public Accounts Committee," he noted.

Prior to joining the Office, Ed held senior positions in the pharmaceutical industry in Canada, the United States and Mexico. He was a director of the Pharmaceutical Manufacturers Association of Canada for six years, and Chairman of the Board of Directors of that Association from 1971 to 1973. He is a Governor of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, and Chairman of the Inter-American Accounting Association's Committee on Standards for the Public Sector.



Deputy Auditor General Edward Rowe

Statistician, Computer Scientist, Management Scientist

"Of inestimable assistance to the project team in determining sample sizes was a computer-generated *Kaplan Table of DUS Sample Sizes* produced for the Control Programs Project by Geoff Cockhill, Principal, Office of the Auditor General," acknowledges a Health and Welfare Canada report. It also discusses, in the same breath, random sample audits, statistically-based sample coverage, preliminary estimates of expected error rates, and coefficients of variation.

Efficiency and Effectiveness Group Principal Geoffrey Cockhill is equally adept at stringing statistical sampling terms. Sampling is his area of expertise most often called upon by the Office. Geoff sees sampling as a practical tool requiring a variety of skills, not only a mastery of sampling theory.

A chemist by training, Geoff discovered statistics early in his research and development career. "I realized the great potential of statistics in the analysis of experimental data, and delighted in learning all I could about it. I soon designed my own experiments and interpreted them with statistical aids." In the late fifties, he became a full-time statistician in American rocket research and was given the opportunity to learn scientific computer programming. Thus began another of Geoff's capacities: developing computer systems that assist decision making and analysis processes in business and technological settings.

One of his computerized systems applied experiment design principles to the complex problems of solid fuel quality control. The system became a classic in the field.



At this time, he also began to study operations research (OR), which he describes as the "practice of science in the management sphere". "I have worked in most of the recognized areas of OR," he reflects.

Geoff first came to the OAG in 1977 as a contract consultant and joined the Office permanently in 1978 as a specialist in statistics, computing and general quantitative methods. Yet, he describes himself as a generalist. Geoff helps his client auditors to formulate achievable audit objectives that respect available methodology. "Auditors who seek my advice leave my office with a better understanding of their goals. For example, we can determine whether they need an estimate or simply to judge the acceptability of a situation, which is usually much less costly."

He sometimes becomes a team member in charge of a facet of an audit. Often, this project participation requires knowledge of special concepts. He used advanced multiple regression modelling in the audit of the Rail Economic Analysis Branch of the Canadian Transport Commission, and survey design and computer-assisted analysis, with graphics, for Customs and Excise. He applied theories of inventory management and sales forecasting to the Stocked Item Supply computer system in the Department of Supply and Services. In his most recent project, for the Travel Management audit, he designed the travel voucher sampling plan, reduced and analysed all the data with programs he wrote in APL on his IBM PC/XT, and interpreted the findings.

Microcomputing is one of Geoff's passions. He introduced the Office's first microcomputer in March 1979. Today, Geoff is in charge of the most comprehensive microcomputer installation in the Office, with capabilities in high-resolution colour graphics, plotting and number-crunching, and some outstanding development and application software.

Geoff authors *Artful Dodges*, a column in the Office's *Microbulletin*. He hopes the column will help OAG staff to fully exploit their machines. "To take full advantage of the newer software and hardware demands hard work. Complexity in personal computing is growing at an alarming pace; offerings of the various software and hardware firms are increasingly incompatible. The OAG is working hard at it through courses and the like, and we are probably well ahead of most departments and agencies."

Geoff obtained a Bachelor of Science in Chemistry from McGill University in 1948. He worked as a chemist for Ogilvie Flour Mills and Shawinigan Chemicals until 1958, when he became a senior statistician at Thiokol Chemical, in Alabama. He joined Gulf Oil Canada in 1961, as a statistician; Celanese Canada in 1963, as a senior operations analyst; Price Waterhouse Associates in 1965, as Manager and, later, National Director, Management Science. He became an independent consultant and computer science instructor at Ryerson Polytechnical Institute in 1972. He worked for Domtar from 1974 to 1977 as Manager of Operations Research. Geoff is a Fellow of the Royal Statistics Society. He has lectured and taught widely but "has not published enough!"

Since 1980, Geoff has been a recreational programmer on his home computer. At home, he programs in assembly language and Forth, and has been working on an animated game "off and on since 1981". "Converting the game from my Z80 computer to the IBM PC class computers has been a bigger, more challenging job than I had anticipated. But I have nearly finished everything on my wish list!" Geoff hopes to publish the program in *Byte* magazine.

Communications Principal Desmond Kimmitt – himself an Anglican priest – has been known to gently genuflect as he passes Geoff's office, crammed as it is with the latest electronic gadgetry. Says Desmond, "I recognize the source of mystery when I see it!"



David Webber

David Webber was appointed to the OAG on 1 May 1985 under the Executive Interchange Program of the Public Service Commission. He qualified as a chartered accountant in 1974 and is a member of the Ontario Institute of Chartered Accountants, the Quebec Order of Chartered Accountants, and the Institute of Chartered Accountants in England and Wales.

David first worked with Deloitte, Haskins & Sells in London, England, from 1972 to 1974. He then joined Price Waterhouse in Paris, France. In 1976, he was transferred to Casablanca, Morocco, where he was responsible for various World Bank audits in French-speaking West Africa. David moved to Price Waterhouse, Montreal, in 1978. He was responsible for the introduction of microcomputers in the audit practice, and was in charge of the audit methods specialists group.

David participates extensively in the activities of his community. He is a director of Unity Boys and Girls Club, the leader of a Beaver colony, a member of parents committees at local schools and is currently chairman of the executive committee of his local United Church. David spends the rest of his spare time with his young children, Christopher and Jennifer. He also plays squash and enjoys jogging.

David Webber is a Principal with the Financial Management Control Study group.

The Office of the Auditor General of Canada, 1992

A series of OAG discussion papers analysed the state of automation in the Office, in government, and in the accounting and auditing professions. The Office of the Auditor General of Canada, 1992, written in 1982, projected an automated future for the Office. The paper was a product of the Office Productivity Task Force established in 1981 to look at automation as a means of improving productivity. Other discussion papers looked at alternative strategies to satisfy the Office's automation needs, and commented on the policy considerations that would enable the OAG to reap the benefits of automation.

by Michael Ryan, Director,
and Cameron Young, Principal

The year is 1992. Regions join headquarters through electronically-mediated networks linking OAG auditors to internal, external and client files, data bases and personnel. OAG auditors and managers rely on multifunctional desktop and portable terminals to acquire, process, store, retrieve and transmit OAG or client data.

The Electronic Work Station in 1992

The era of electronic auditing has come of age. OAG personnel can audit electronically and remotely, search and retrieve information from a great number of OAG publications, and access central electronic audit files.

The use of paper is greatly reduced. Client documents are transferred electronically or, if on paper, scanned and read into OAG's electronic files. Storage is by microfiche and video-disk. Filing cabinets are a scarce commodity.

The auditor often carries his office with him, usually a work station in a briefcase. Acquisition, processing, storage, retrieval and dissemination of information are independent of time and place. The auditor can hook up the terminal to the nearest telephone and access full office facilities.

The Auditor's Office

Audit professionals rely on their personal work station to access central services. In addition, auditors access and verify information in personal and corporate data bases, maintain personal files in an electronic file cabinet, access and search OAG documents, and hold audio and video teleconferences with widely-dispersed personnel.

Work stations are linked by means of shared logic internal networks. They are linked locally and nationally by private branch exchanges (PABX). Computers, office technology and telecommunications have come together.

Why Automation Arrived

Several factors drove the Office to automation. Increased miniaturization facilitated the migration of the computer from the EDP centre to the office desktop and the home. The traditional lines of technological demarcation broke down and were replaced by unified, electronically integrated, multifunctional office technology. The automated office was a product of technologies that ensured the compatibility of computers, telecommunications and office equipment.

Economic factors also contributed to the drive toward office automation. In the first half of the 1980s, electronic memory costs were decreasing at 40 per cent a year. Logic chip costs were decreasing at the rate of 25 per cent, and communications costs, at 11 per cent. On the other hand, paper costs were increasing by 3 per cent

a year. Personnel costs were also growing dramatically. Projection of such annual trends eloquently supported OAG's consideration of automated support systems.

Behavioural changes also facilitated office automation. Office employees became more familiar with computers and video technology through their leisure activities and the management of their personal affairs. The educational system turned out computer-literate graduates who had been exposed to various technologies. They carried this literacy into the Office and the OAG provided opportunities for continued learning.

The Challenges of the Automated Office

The decade brought challenges with which the Office had to cope, including the necessity of managing its information function. It needed to introduce technology to support its needs rather than to respond to marketing drives, to assure that the information it stored was secure, and that personal rights to privacy were not violated. The Office also required an evolving, revising methodology to measure the productivity impacts of the technologies within both the Office and the departments under audit scrutiny.

Summary

This report has projected the OAG years into the future, described a potential state of office automation, and set out some drive variables that may influence OAG decisions in the next decade. If this is a desirable future, the OAG should determine its objectives, key results and action-oriented activities.

The future turned out to be closer than we thought in 1982. Several of the innovations projected in this discussion paper have been implemented; the IDEA project has integrated the computer into auditing practices. Computers are becoming much more common on the desks of auditors, and connecting systems such as Ethernet are opening up the world of computer communication. Electronic mail and improved technological compatibility are opening new doors.

The first discussion paper in the series on office automation recommended the acquisition of a modern telecommunications system. The Office acquired its first PABX system within the year and is presently updating

to state-of-the-art technology. Increased use of dictaphones, telephone submissions to the Word Processing Centre, and increased use of teleconferencing to reach audit teams working at various locations across Canada have brought new operational opportunities.

Attention to the "orgware" of office automation, as well as to hardware and software, facilitates the automation process. Orgware includes the promotion of efficient automated ways of functioning, and training in new forms of computerized person-to-machine and person-to-person communication.



Director Michael Ryan and Principal Cameron Young

Kenneth Dye Attended OCAA Luncheon

Auditor General Kenneth Dye and Comptroller General Michael Rayner were guests of honour at a May luncheon sponsored by the Ottawa Chartered Accountants Association. Bill Grace, President of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), was the event's guest speaker. Stating that the complex income tax system is driving some persons into the "underground economy" – a reaction that costs the federal treasury billions of dollars annually in lost revenues – he unveiled a set of proposed tax reforms that would simplify the system. These reforms would also ease the concerns of a growing number of taxpayers who believe they need professional help to comply with Canada's self-assessing tax system.



Abdessadeq El Glaoui, President of the Court of Accounts of Morocco, signs the Office's guest book in the presence of Deputy Auditor General Peter Wilson. He visited the OAG in May 1985.



E. Van des Stroons, J.M.P. de Vries and F. Boué, three directors of municipal audit services in the Netherlands, at the OAG in May, are seen discussing public affairs with Principal Maurice Cutler.



The Comptroller and Auditor General of Ireland met with OAG officials in May 1985. Here, Jack Purcell, a member of the Irish delegation, and Auditor General Lauri McDonnell meet with Kenneth Dye and Deputy Auditor General Peter Wilson.



A.H. Alansy, President of the Central Organization for Control and Auditing of the Republic of Yemen, shakes hands with Kenneth Dye. Principal Edward Khalil, A.K. Shuja'a, Director of Yemen's Audit Research, and Peter Wilson form the second row.

New OAG Management Group

Forty-five OAG staff members – auditors at the AU-4 level and other employees at equivalent professional levels – are now members of the Manager (MX) group. The Office created the MX group as part of the management category to recognize the contribution of these professionals to its audit and support services operations.

"Senior management considers these managers to be part of the management team," explained Classification, Compensation and Staff Relations Director Gary Lambert, following the approval of the new group by the Executive Committee. "The MX group will permit the introduction of a performance pay system and additional benefits for managers."

The OAG Personnel Group initially identified a need for this management group in 1981, but this initiative had to be set aside during the period of the Public Sector Compensation Restraint Act that placed a two-year moratorium on changes to compensation plans. The idea of an OAG MX group was revived in 1984 and the project was officially approved on 22 May 1985.

The restructuring of the management category by the Public Service Commission, in 1981, resulted in the creation of the EX and SM groups. OAG Personnel paralleled this conversion process and established the Office's PX and SX groups. The new MX group, although an offshoot of this professional reorganization, has no direct equivalent in the rest of the Public Service.



Gary Lambert, the Personnel Group's Classification, Compensation and Staff Relations Director, designed the Office's new MX group.

OHPEC/CES Spring Conference

by Hugh McRoberts,
Principal

The Ottawa-Hull Program Evaluation Community (OHPEC), in conjunction with the Canadian Evaluation Society (CES), organized a one-day conference on Program Evaluation and Downsizing Government. It was held at Carleton University on 13 May 1985, and was attended by two hundred participants, including OAG staff members.

Three Office employees were actively involved in the conference's many stages. Audit Director Nancy Soper, Secretary of OHPEC, and Principal Hugh McRoberts, Treasurer of CES, were on the conference's organizing committee. Nancy was responsible for the conference's physical arrangements. She also organized a very successful session on the evaluation of interdepartmental programs. She built on her experience as project leader on the Interdepartmental Programs project, a component of the OAG's government-wide Study on Program Evaluation, to develop this presentation on the identification of types of programs where problems can arise. She then invited evaluators from the various program types to discuss how they had met the challenges involved.

Maureen Long, drawing from her experience with last year's CES national conference, gave Hugh McRoberts great assistance in managing the pre-conference registration procedures. She set up and ran a very smooth on-site registration.

RENDEZVOUS

Develop Your Potential!

The Certified General Accountants Association of Ontario invites you to attend its 1985 Annual Conference, from 23 to 26 October 1985, at the Metro Toronto Convention Centre, 255 Front Street West. This year's theme is *Futures Unlimited*. The program includes technical seminars on public practice standards, computers, management techniques, and tax planning; professional development seminars on improving your memory and developing your potential; an annual meeting, a commencement and a series of social events.

We rejoice with Serge Faucher, who was ordained into the priesthood by Bishop Joseph-Aurèle Plourde, at Ottawa's Notre-Dame Cathedral, on 1 June 1985. Serge was an OAG auditor from January 1976 to August 1980.

Congratulations to those who received promotions or were recently promoted: Claude Auger, Stan Bialy, Gail Boss, Elmer Boudreau, Ronald Campbell, Lynn Casey, Régent Chouinard, Giby Damji, Luc D'Amour, Liette Dumas, Roger Durand, Richard Flageole, Sam Gelman, Mark Greenfield, Margaret Haire, Denis Hérard, Michael Hogg, James Hood, Kenneth Johnson, Richard Joyal, Shelley Knowles, Joyce Ku, Marcel Lalande, Stefano Lucarelli, Sylvie Magnan, Neil Maxwell, Bob McElhone, François Mongeau, Mark O'Connor, Mary Oliva, Sonya Paquette, Kathleen Petersen, Blandine Roberto, Bruce Sloan, William Sponchia and Bill Vick.

Congratulations to Gary Lambert and Marilynne Lycett-Lambert on the birth of their daughter Karly on 11 June 1985.

Wedding bells pealed for Patricia Gilchrist and Clyde Forsberg on 6 July 1985.

Condolences to Eric Forgrave on the death of his father, and to Jacques Goyer, Roy Gunn and Yvon Daigle on the deaths of their mothers. We grieve with the families of Jack Douglas and Norma Macdonell. Jack retired from the Office in June 1976, as an Assistant Auditor General, after thirty years of continuous and distinguished service. Norma was the sister of the late Auditor General Jim Macdonell.

Goodbye to Grant Richmond and Joan Fisher.

Joie de vivre in Quebec City!

The Canadian Institute of Chartered Accountants will hold its 83rd Annual Conference in picturesque Quebec City, from 11 to 14 September 1985.

Michael Wilson, Canada's Finance Minister, will give the keynote address. OAG's Communications Principal, Desmond Kimmitt, will moderate the panel discussion between members of CICA'S Long-Range Strategic Planning Committee and representatives of the Future Issues Committee of the American Institute of Certified Public Accountants.

No Stealing and No Leading!

OAG's 7th Annual Slowpitch Field Day was held on Saturday, 22 June 1985, at Ottawa's Britannia Park. Ten teams were at bat during the day, which also included a noon-hour picnic and activities for children.

The Indian Drie team hit flies, bunts and home runs on their way to victory. Under the able – and now fabled – direction of team manager Ernie Glaude, the team's fourteen players – Ted Bonder, François Mongeau, Andy Ruta, John Apt, Régent Chouinard, David Harris, Elwyn Dickson, Lucie Croteau, Larry Ting, Bruce Anderson, Donna Murdock, Ernie Jones, James Dunne and Julia Strain – accumulated 39 points. The Transport Truckers, kept in line by Horst Loy, came in second with 23 points.

The Triple Play Award went to Lucie Croteau and Régent Chouinard. *Opinions* received an impartial account of that play by the captain of the winning team, Ernie Glaude: "Bases are loaded! Raymond Dubois hits a fly ball deep into left field. Régent makes an outstanding, on-the-run fingertip catch. Raymond is out! Régent throws to third base. Lucie tags the runner who had begun running to home plate before the fly ball was caught. Lucie then tags the second base runner at third base. The dust settled. End of triple play!"

A Consistent Team Award was proposed for Les Pop Flyés who lost both games 23 to 9, and 23 to 8. Could a training course be designed for team manager Charles Carrière?

Next Page:

On the next page, first row, Julie Mills, Stefano Lucarelli and Rachel Mair run to safety. Maureen Lawson keeps an eye on her team, PD Atrics. Nancy Cheng was the Tax Invaders' team manager. Suzanne Stewart, Claude Briand and John O'Brien explore a base's many uses.

In the second row, children enjoy Britannia Park's sand box while Dave Brisson and Mike McMullan head for their own place in the sun. Stew Wellman (the fitness guru) prepares to steal a base, despite the "no stealing bases" rule.

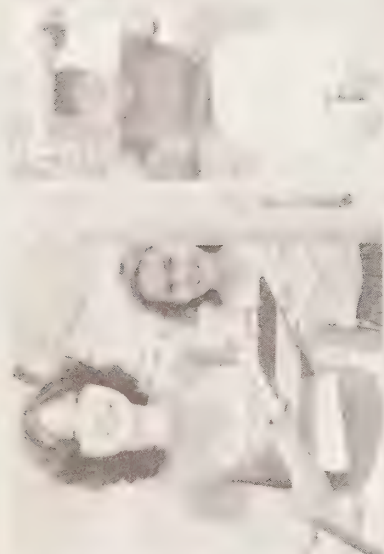
Carla Sanipelli shows off her catcher's stance, in the third row. Richard Paton and Ernie Glaude could not resist talking shop, but their hats gave a light-hearted note to the discussions. Team manager Eileen Karam tries to summon a bit of team enthusiasm but, despite her valiant efforts, Superteam lost the game.

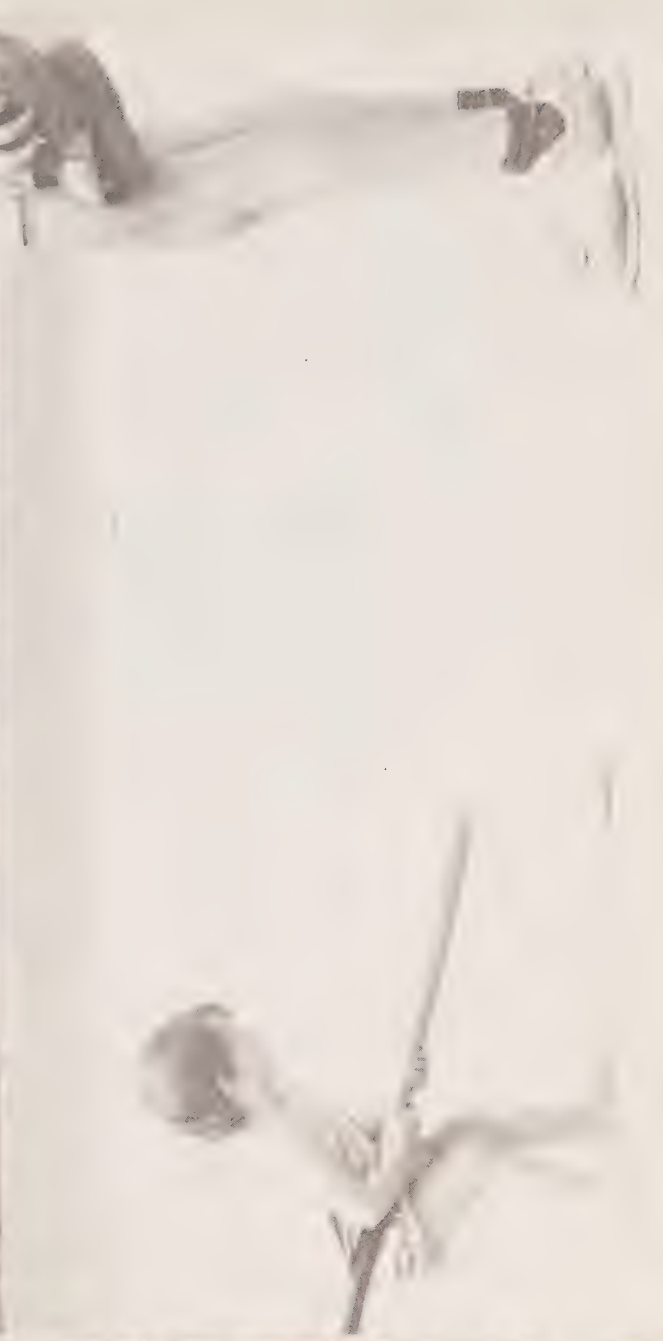
In the fourth row, Chris Ward and Lucie Bazinet demonstrate how not to hit the ball while Jean-Luc Bazinet tiptoes through the grass blades.

In the fifth and sixth rows, Denis Latouche, Dan MacKeigan, Line Gorman and Leslie MacKeigan, members of the Knees Injuries Club, put their best knees forward. John O'Brien and John Burns watch, with mixed feelings, the ongoing game. Bruce Anderson and his daughter Ruth warm up for the next game.



Hats were hot! Rachel Lumbasyo's headgear was the most imaginative.





Ne volez pas les buts!

Le 7^e tournoi annuel de balle-lente du Bureau a eu lieu le samedi 22 juin, au parc Britannia. Dix équipes se sont renvoyé la balle tout au long d'une journée champêtre à laquelle étaient conviés tous les membres de la famille. Un pique-nique et des activités pour les enfants étaient aussi inscrits au programme du tournoi.

L'équipe Indian Drie a remporté la palme des sports. Guidés par Ernie Claude, un capitaine émérite et d'ordinaire légendaire, les membres de l'équipe – Ted

Bonder, François Mongeau, Andy Ruta, John Apt, Régent Chouinard, David Harris, Elwyn Dickson, Lucie Croteau, Larry Ting, Bruce Anderson, Donna Murdock, Ernie Jones, James Dunne et Julia Strain – ont réussi à inscrire 39 buts au tableau de pointage. Les 23 buts accumulés par les Transport Truckers leur ont mérité la deuxième place.

Le trophée du meilleur jeu fut remis à Lucie Croteau et Régent Chouinard pour un jeu qui, selon le capitaine de l'équipe gagnante, était sans pareil dans les annales de la balle-lente: "Tous les buts sont chargés! Raymond Dubois frappe la balle dans le champ gauche. Régent court et attrape la balle du bout des doigts! Il la lance aussitôt au troisième but. Lucie élimine un deuxième, puis un troisième joueur! C'est le délire! C'est aussi la fin de ce jeu exceptionnel!"

Les organisateurs du tournoi ont proposé qu'un prix de persévérance soit remis à l'équipe Les Pop Flyés qui, malgré un vaillant effort, a perdu ses deux joutes avec 9 points contre 23 et 8 contre 23. Peut-on élaborer un cours de formation pour Charles Carrière, le capitaine de l'équipe?

À la page suivante:

À la première rangée de photographies, Julie Mills, Stefano Lucarelli et Rachel Mair courent vers le marbre. Maureen Lawson coordonne le jeu de son équipe, PD Atrics. Nancy Cheng était le capitaine des Tax

Invaders. Suzanne Stewart, Claude Briand et John O'Brien explorent les maints usages de la plaque de but. À la deuxième rangée, quelques enfants s'amuse à bâtir des châteaux de sable alors que Dave Brisson et Mike McMullan se dirigent vers leur propre terrain de jeu. Stew Wellman s'apprête à voler un but.

Carla Sanpelli attend la balle de pied ferme. Malgré leur tenue estivale, Richard Paton et Ernie Claude ont encore les grands projets du Bureau en tête. Le capitaine Eileen Karam encourage son équipe, Superteam, qui traîne quelque peu la patte.

À la quatrième rangée, Chris Ward et Lucie Bazinet éprouvent de la difficulté à prendre contact avec la balle. Jean-Luc Bazinet, par contre, réussira à la happer au vol.

Aux cinquième et sixième rangées, Denis Latouche, Dan MacKeigan, Line Gorman et Leslie MacKeigan ont formé un club pour genoux écorchés tandis que John O'Brien et John Burns demeurent à l'ombre. Bruce Anderson et sa fille Ruth font quelques exercices de réchauffement avant d'entamer une seconde partie.



Les chapeaux étaient de la fête! Celui que portait Rachel Lumbasyo a attiré tous les regards.

Conférence printanière OHPEC/CES

par Hugh McRoberts,
directeur principal

La Ottawa-Hull Program Evaluation Community a organisé, de concert avec la Canadian Evaluation Society, une conférence d'une journée sur l'évaluation des programmes et la réduction de la taille de l'État. Cette conférence s'est déroulée à l'Université Carleton, le 13 mai 1985, et elle a accueilli deux cents participants, y compris des employés du BVC.

Trois employés du Bureau ont participé activement à la planification des diverses phases de la conférence. Le directeur de la vérification Nancy Soper, également secrétaire de l'OHPEC, et le directeur principal Hugh McRoberts, trésorier de la CES, ont fait partie du comité organisateur de la conférence. Nancy s'est occupée des installations et a organisé une séance très réussie sur l'évaluation des programmes interministériels. Elle a préparé un exposé sur l'identification de divers types de programmes où peuvent surgir des problèmes et a, par la suite, invité les responsables de ces divers programmes à discuter de la façon dont ils avaient réussi à relever les défis.

Maureen Long, forte de l'expérience acquise lors de la conférence nationale organisée l'an dernier par la CES, a grandement aidé Hugh McRoberts à organiser la pré-inscription, ainsi que l'inscription sur les lieux de la conférence.

RENDEZ-VOUS

Développez vos aptitudes professionnelles!

L'Association des comptables généraux licenciés de l'Ontario vous invite à participer à sa conférence annuelle de 1985, qui aura lieu du 23 au 26 octobre 1985, au Metro Toronto Convention Centre, au 255, rue Front. Des exposés traiteront des ordinateurs, des techniques de gestion et de la planification fiscale; d'autres vous aideront à améliorer votre mémoire et vos aptitudes professionnelles. Une réunion annuelle et plusieurs événements à caractère social sont aussi au nombre des activités inscrites au programme de cette conférence.

Souhaits de paix et de succès à Serge Faucher, qui a été ordonné prêtre par Monseigneur Joseph-Aurèle Plourde, le 1^{er} juin 1985, à la cathédrale Notre-Dame d'Ottawa.

Félicitations à ceux et celles qui ont obtenu de

l'avancement ou ont été promus: Claude Auger, Stan Bialy, Gail Boss, Elmer Boudreau, Ronald Campbell, Lynn Casey, Régent Chouinard, Giby Damji, Luc D'Amour, Liette Dumas, Roger Durand, Richard Flageole, Sam Gelman, Mark Greenfield, Margaret Haire, Denis Hérard, Michael Hogg, James Hood, Kenneth Johnson, Richard Joyal, Shelley Knowles, Joyce Ku, Marcel Lalonde, Stefano Lucarelli, Sylvie Magnan, Neil Maxwell, Bob McElhorne, François Mongeau, Mark O'Connor, Mary Oliva, Sonya Paquette, Kathleen Petersen, Blandine Roberto, Bruce Sloan, William Sponchia et Bill Vick.

Au revoir à Grant Richmond et à Joan Fisher.

Naissance: Karly, la fille de Gary Lambert et

Marilynne Lyceff-Lambert, est née le 11 juin 1985.

Nos meilleurs souhaits accompagnent Patricia

Gilchrist et Clyde Forsberg qui ont prononcé leurs vœux de mariage le 6 juillet 1985.

Condoléances à Eric Forgrave qui a perdu son père

ainsi qu'à Jacques Coyer, Roy Gunn et Yvon Daigle qui ont récemment perdu leurs mères. Nous nous affligeons du décès de Jack Douglas et de Norma Macdonell. Jack, qui avait accédé au poste de vérificateur général adjoint, avait pris sa retraite en juin 1976, après trente années de service au BVC.

La joie de vivre au Vieux Québec!

La 83^e conférence annuelle de l'Institut canadien des comptables agréés aura lieu à Québec, du 11 au 14 septembre 1985. Michael Wilson, ministre des Finances du Canada, sera le conférencier de marque. Desmond Kimmit, directeur principal de la Direction des communications du BVC, guidera une discussion entre des membres du Comité de la ICCA qui traite de la planification stratégique à long terme et des représentants du Comité des questions futures de l'Institut américain des comptables agréés.

Un nouveau groupe au BVG

Quarante-cinq employés du BVG – des vérificateurs du niveau AL-4 et d'autres employés de niveaux professionnels équivalents – sont désormais membres d'un nouveau groupe (MX) de la gestion au BVG. Le Bureau a récemment créé le groupe MX afin de souligner la contribution de vérificateurs et de professionnels chevronnés à ses opérations de vérification et aux services de soutien.

"La haute direction considère ces gestionnaires comme étant membres de l'équipe de direction", a déclaré Gary Lambert, directeur de la Classification et des relations de travail, après que le conseil de direction eut approuvé ce nouveau groupe d'occupations. "Le nouveau groupe MX permettra l'établissement d'un système de rémunération au rendement en plus d'offrir des avantages sociaux supplémentaires et des augmentations au mérite".

La Direction du personnel avait souligné le besoin de créer ce groupe de gestion en 1981, mais le projet a dû être mis de côté au cours de la période du moratoire de deux ans imposé dans la fonction publique en ce qui a trait à la rémunération. L'idée de créer un groupe MX au Bureau a refait surface en 1984 et ce projet a été officiellement approuvé le 11 mai 1985.

La restructuration des catégories de gestion par la Commission de la fonction publique, en 1981, a amené la création des groupes EX et SM. Les groupes PX et DX en sont la contrepartie au BVG. Le nouveau groupe MX, bien qu'il soit aussi un produit de cette restructuration, n'a pas d'équivalent dans la Fonction publique.



Gary Lambert, directeur de la Classification et des relations de travail au sein de la Direction du personnel, a conçu le nouveau groupe MX de la catégorie de la gestion au BVG.



Abdessadeq El Glaoui, président de la Cour des comptes du Maroc, appose sa signature au livre des invités du BVG sous le regard attentif de Peter Wilson. Il a visité le Bureau du 14 au 17 mai 1985.



Le contrôleur et vérificateur général de l'Irlande a visité le BVG en mai 1985. Sur cette photographie, Jack Purcell, un membre de la délégation irlandaise, et Lauri McDonnell, vérificateur général de l'Irlande, rencontrent Kenneth Dye et Peter Wilson.



E. Van des Stroons, J.M.P. de Vries et F. Voué, trois directeurs de bureaux de la vérification de municipalités néerlandaises, discutent des affaires publiques avec Maurice Cutler, directeur principal.



A.H. Alansy, président du bureau de la vérification du Yémen, rencontre Kenneth Dye, Edward Khalil, directeur principal, A.K. Shuja, directeur de la recherche au Yémen, et Peter Wilson, sous-vérificateur général, sont à l'arrière-plan.

compatibilité des ordinateurs, des télécommunications et du matériel de bureau.

Des facteurs économiques ont également contribué à l'automatisation du BVG. Dans la première moitié des années 80, le coût des mémoires électroniques diminuait de 40 p. 100 par année, celui des puces logiques diminuait au rythme de 25 p. 100 et celui des communications, de 11 p. 100. En revanche, le coût du papier augmentait de 3 p. 100 par année et les coûts salariaux montaient en flèche. La projection de tels courants annuels a augmenté l'intérêt du Bureau envers les services de soutien automatisés.

Les défis de l'automatisation

Le Bureau a dû relever toutes sortes de défis au cours de la décennie. Il a éprouvé la nécessité de gérer ses services de soutien informatisés, d'adopter de nouvelles techniques pour soutenir ses besoins plutôt que pour satisfaire les vendeurs de techniques de pointe, d'assurer la confidentialité des renseignements stockés par le BVG et la protection des renseignements personnels sur les employés. Le Bureau a aussi dû perfectionner et réviser la méthodologie employée pour mesurer l'incidence des techniques sur la productivité du Bureau et des ministères vérifiées.

Résumé

Le texte présent a illustré ce que sera le BVG en 1992. Il décrit l'état éventuel de l'automatisation et énonce certaines variables d'unités qui peuvent influencer les décisions que prendra le BVG durant la prochaine décennie. Si le Bureau veut connaître un tel avenir, il doit déterminer ses objectifs, les principaux résultats qu'il doit en découleront et les activités les plus décisives qu'il doit entreprendre pour y parvenir.



Michael Ryan, directeur, et Cameron Young, directeur principal

Le premier document de travail de la série sur l'automatisation du Bureau recommande l'acquisition d'un système moderne de télécommunications. Le Bureau a acquis son premier système PABX en cours d'année et le remplace déjà par un système plus perfectionné. L'emploi accru des machines à dicter, la communication téléphonique de textes au centre du traitement de la copie et le recours plus fréquent aux téléconférences pour communiquer avec les équipes de vérification à l'oeuvre à différents endroits du pays ont apporté de nouvelles possibilités de fonctionnement au Bureau.

La projection s'est avérée plus proche de la réalité que nous l'avions imaginé en 1982. Plusieurs des innovations décrites dans le document ont effectivement été mises en oeuvre; le projet IDFA a intégré l'ordinateur aux méthodes de vérification. On voit de plus en plus d'ordinateurs et les réseaux intermédiaires comme Ethernet ouvrent la voie à la communication informatique. Le courrier électronique et une meilleure compatibilité technologique ouvrent de nouveaux horizons.

Le Bureau du vérificateur général en 1992

Plusieurs documents de travail analysent l'état de l'automatisation du Bureau, du gouvernement et du milieu de la comptabilité et de la vérification. Le document présent, rédigé en 1982, découle des constatations du groupe de travail sur la productivité du Bureau mis sur pied en 1981 pour déterminer comment l'automatisation pourrait améliorer la productivité. D'autres documents de travail examinent différentes stratégies et les principes stratégiques qui permettraient au BVG de profiter des avantages de l'automatisation.

Nous sommes en 1992. Les bureaux régionaux sont branchés sur ceux de l'administration centrale grâce à des réseaux électroniques qui relient les vérificateurs du BVG aux fichiers internes et externes des clients, des bases de données et du personnel du Bureau. Vérificateurs et gestionnaires ont recours à des terminaux multifonctionnels portatifs et de table pour obtenir, traiter, mémoriser, extraire et transmettre des données et des renseignements.

L'heure de la vérification électronique a sonné. Le personnel du BVG peut désormais effectuer des vérifications à distance, faire de la recherche documentaire et de l'extraction dans des publications par voie électronique. Il a aussi accès aux fichiers de vérification électroniques des services centraux. L'emploi du papier est grandement réduit. Les documents des clients sont transmis électroniquement ou, s'ils sont présentés sur papier, parcourus et introduits dans les fichiers électroniques du BVG. Le

Pourquoi le BVG s'est automatisé

Les postes de travail sont reliés par des réseaux internes à logique partagée. Ils sont reliés à l'échelle locale et nationale par des centrales PABX (private branch exchanges) situées dans chaque bureau du BVG. L'informaticien, la bureaucratie et les télécommunications se sont enfin unies.

Les professionnels de la vérification utilisent leur poste de travail pour avoir accès aux services centraux. Ils peuvent également obtenir et vérifier les renseignements figurant dans les bases de données des particuliers et des sociétés, tenir des fichiers personnels dans un fichier électronique, obtenir et examiner un grand nombre de publications et tenir des téléconférences auditives et visuelles avec un personnel très dispersé.

Les postes de travail sont reliés par des réseaux internes à logique partagée. Ils sont reliés à l'échelle locale et nationale par des centrales PABX (private branch exchanges) situées dans chaque bureau du BVG. L'informaticien, la bureaucratie et les télécommunications se sont enfin unies.

Le bureau du vérificateur

Le vérificateur transporte souvent son poste de travail avec lui, habituellement dans sa mallette. L'acquisition, le traitement, le stockage, l'extraction et la diffusion des renseignements se font sans regard au temps et à l'espace. Le vérificateur peut brancher son terminal au téléphone le plus près et avoir accès à toutes les installations du Bureau.

Le stockage se fait par microfiche et vidéodisque. Les classeurs se font de plus en plus rares.

voyage, réduit et analysé toutes les données à l'aide des programmes qu'il a rédigés en APL sur son IBM PC/XT, et il en a interprété les résultats.

La micro-informatique est une des passions de notre confrère. Il a doté le Bureau de son premier micro-ordinateur en mars 1979. Aujourd'hui, Geoff s'occupe d'une installation micro-informatique qui peut produire des graphiques de couleurs à grande résolution, tracer, calculer et produire des logiciels de développement et d'application exceptionnels. Il est l'auteur de la rubrique *Les petits trucs* du *Microbulletin* du Bureau. Il espère ainsi pouvoir aider le personnel du BVG à faire une exploitation optimale de ses machines. "Il faut travailler fort pour tirer tous les avantages des nouveaux logiciels et matériels sur le marché. La complexité des ordinateurs personnels croît à un rythme effarant; les produits offerts par les différentes sociétés d'informatique sont de plus en plus incompatibles. Le BVG travaille dur pour y remédier en offrant des cours et une assistance générale. Nous sommes probablement en avance sur la plupart des ministères et organismes."

Geoff a obtenu un baccalauréat en chimie de l'Université McGill en 1948. Il a travaillé comme chimiste pour la Ogilvie Flour Mills et la Shawinigan Chemicals jusqu'en 1958, lorsqu'il est devenu statisticien principal de l'usine Thiokol Chemical, en Alabama. Il s'est joint à Gulf Oil Canada en 1961, en qualité de statisticien; à Celanese Canada en 1963, en tant qu'analyste principal des opérations; à Price Waterhouse en 1965, à titre de chef de la science de la gestion, et il est devenu conseiller indépendant et instructeur-informaticien au Ryerson Polytechnical Institute en 1972. Il a travaillé pour Domtar de 1974 à 1977, comme chef de la recherche opérationnelle. Il a donné plusieurs cours et conférences mais "n'a pas assez publié!"

Depuis 1980, Geoff fait de la programmation informatique chez lui, dans ses temps libres. Il emploie les langages Fort et d'assemblage, et travaille "quand il le peut" à un jeu d'animation. "Convertir le jeu de mon ordinateur Z80 aux ordinateurs IBM PC a été un défi beaucoup plus grand que j'avais prévu. Mais j'ai presque tout fini ce que j'avais sur la planche." Geoff espère pouvoir publier son programme dans la revue *Byte*.

Le directeur principal de la Direction des communications, Desmond Kimmit – un prêtre anglican – esquisse régulièrement une gèneflexion en passant devant le bureau de Geoff, bourré qu'il est de tous les trucs et gadgets imaginables. "C'est parce que j'y vois une source de grand mystère", explique-t-il.

David Webber

David Webber a été nommé au BVG le 1^{er} mai 1985, selon les termes du Programme de permutation des cadres de la Commission de la fonction publique. Il travaillait auparavant au bureau montréalais de Price Waterhouse. Comptable agréé depuis 1974, il est membre de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, de l'Ordre des comptables agréés du Québec et de l'Institut des comptables agréés de l'Angleterre et du pays de Galles.

David a commencé sa carrière chez Deloitte, Haskins & Sells de Londres en 1972. Il s'est joint au bureau parisien de Price Waterhouse en 1974. En 1976, il a été muté à Casablanca, au Maroc, où il a été responsable de diverses vérifications de la Banque mondiale effectuées en Afrique occidentale française. David est entré au bureau montréalais de Price Waterhouse en 1978 où il a été chargé du groupe de spécialistes des méthodes de vérification. Il a été responsable de l'introduction des micro-ordinateurs dans les procédés de vérification ainsi que de la mise au point et du contrôle des techniques de vérification informatisées.

David participe activement aux activités de sa collectivité. Il est un des directeurs du club Unity pour filles et garçons, chef d'une troupe de scouts et un membre assidu de comités de parents. Il est présentement président du conseil de direction de l'Eglise unie de son quartier. David partage ses heures de loisir avec ses jeunes enfants, Christopher et Jennifer. Il joue au squash et pratique le jogging.

David Webber est directeur principal auprès du groupe responsable de l'Etude de la gestion et du contrôle financiers.

Statisticien, informaticien et théoricien de la gestion

"Une table Kaplan de tailles d'échantillon pour le sondage des unités monétaires, générée par ordinateur par Geoff Cockhill, directeur principal au Bureau du vérificateur général, a été d'une aide inestimable à l'équipe de projet", énonce un rapport de Santé et Bien-être Canada. Sur cette page du rapport, il est également question de vérifications par échantillonnage aléatoire, de couverture d'échantillons statistiques, d'estimations préliminaires des taux d'erreurs prévus et de coefficients de variation.

Cette terminologie est la langue seconde de Geoff Cockhill, directeur principal à la Direction de la vérification de l'efficacité et de l'efficacite. Cette discipline est une des compétences de Geoff et le Bureau y fait souvent appel. Pour ce spécialiste, l'échantillonnage est un outil pratique qui exige non seulement la maîtrise de la théorie de l'échantillonnage mais aussi l'application de toute une gamme de techniques.

Chimiste de formation, Geoff a découvert la statistique au début de sa carrière dans le domaine de la recherche et du développement. "J'ai constaté l'énorme potentiel des statistiques dans l'analyse des données expérimentales et je me suis empressé d'apprendre tout ce que j'ai pu à ce sujet. J'ai vite conçu mes propres essais en les interprétant à l'aide de moyens statistiques."

À la fin des années cinquante, il travaillait à plein temps comme statisticien à la recherche spatiale américaine et a été initié à la programmation scientifique des ordinateurs. C'est là qu'a été éveillé un autre des intérêts de Geoff: la mise au point de systèmes informatiques qui facilitent les prises de décisions et les processus analytiques dans des cadres commerciaux et technologiques. Avec l'un de ses systèmes informatiques, il a pu appliquer des principes de conception expérimentale aux problèmes complexes du

contrôle qualitatif du combustible solide. Son système est devenu un classique en la matière. C'est également à cette époque qu'il a commencé son étude de la recherche opérationnelle, qu'il décrit comme étant "la pratique de la science en matière de gestion". "J'ai travaillé dans la plupart des domaines reconnus de la recherche opérationnelle", renchérit-il.

Geoff est entré au BVC en 1977 à titre de conseiller en matière de contrats et en est devenu un membre permanent dès l'année suivante en qualité de spécialiste de la statistique, de l'informatique et des méthodes quantitatives générales. Il se décrit pourtant comme un généraliste. Geoff aide ses vérificateurs clients à formuler des objectifs de vérification atteignables qui tiennent compte de la méthodologie disponible: "Les vérificateurs qui sollicitent mes conseils quittent mon bureau en comprenant mieux leurs objectifs".

Geoff est parfois chargé d'un aspect d'une vérification et il y contribue ses connaissances spécialisées. Il a eu recours au modèle de la régression multiple pour estimer les coûts unitaires dans le cadre de l'analyse ferroviaire de la Commission canadienne des transports, et à la conception d'enquêtes et à l'analyse assistée par ordinateur, avec graphiques, pour Douanes et Accise. Il a aussi appliqué la théorie de la gestion des stocks et de la prévision des ventes au système informatique desservant l'unité des articles stockés du ministère des Approvisionnement et Services. Dans son plus récent projet, pour la vérification de la gestion des voyages, il a conçu le plan d'échantillonnage des justifications de



Ed Rowe nommé aux Services professionnels

Le sous-vérificateur général Edward Rowe dirigera la Direction générale des services professionnels à compter du 1^{er} septembre 1985. Il remplacera Peter Wilson qui a accepté la présidence de l'Institut international des vérificateurs internes (IIA).

"J'accepte ce nouveau défi avec enthousiasme et beaucoup d'intérêt, souligne Ed Rowe. J'ai hâte d'exercer mes nouvelles fonctions. Le Rapport annuel est une des grandes réalisations du BVG à laquelle, tout comme mes collègues à la Direction générale des opérations de vérification, j'ai contribué plusieurs chapitres. Je participerai désormais à la rédaction de ce document d'une manière différente avec l'aide des auteurs et de la Direction des rapports. C'est avec plaisir que j'épaullerai tous les employés des Services professionnels et que j'encouragerai l'excellence dans toutes leurs réalisations. Je retiens particulièrement le défi des relations extérieures. Je compte m'assurer qu'on continuera de reconnaître et respecter, à l'échelle internationale, l'image et le travail du BVG."

Ed est entré au Bureau du vérificateur général en 1975 en qualité de directeur général de la vérification des ministères. En 1977, il a été promu vérificateur général adjoint responsable de la vérification des organismes internationaux et a présidé les délibérations du Comité des opérations de vérification du Groupe des vérificateurs des comptes de l'ONU, à New York. Il est de retour à Ottawa en 1979, à titre de sous-vérificateur général responsable de la vérification des ministères et des organismes gouvernementaux.

Au cours des six dernières années, Ed s'est notamment intéressé aux sociétés d'État, au transport, à la défense nationale, aux affaires extérieures, aux services gouvernementaux, à l'efficacité, à l'efficacite et aux projets d'investissement. Il a aussi été responsable de quelques-uns des bureaux régionaux du BVG. "Je suis fier de tous mes collègues de la Direction générale des



Ed Rowe, sous-vérificateur général

opérations de vérification. J'ai apprécié leur collaboration au fil des ans, surtout celle des vérificateurs qui m'ont secondé dans mes secteurs d'intérêt. Ensemble, nous avons contribué cinq chapitres au Rapport annuel de 1984. Quatre de ces chapitres ont déjà été inscrits à l'ordre du jour du Comité des comptes publics", a ajouté Ed.

Avant de se joindre au Bureau, Ed a occupé des postes de cadre supérieur dans l'industrie pharmaceutique du Canada, des États-Unis et du Mexique. Il a été directeur de l'Association des fabricants de produits pharmaceutiques du Canada pendant six ans et président du conseil d'administration de cette Association de 1971 à 1973. Il est actuellement administrateur de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et président du Comité des normes pour le secteur public de l'Inter-American Accounting Association.

Peter Wilson nommé président de l'IIA

Le 22 mai 1985, Kenneth Dye a annoncé que Peter Wilson, sous-vérificateur général, quittera le BVG le 30 août 1985 afin d'assumer la présidence de l'Institut des vérificateurs internes (IIA). Les membres du conseil de direction ont félicité Peter au nom de tous ses collègues et ont aussi exprimé leurs regrets face à ce départ. Le texte suivant est un communiqué de presse émis par l'IIA. Le numéro d'Opinions qui paraîtra le 1^{er} octobre 1985 présentera un second texte à ce sujet.



Peter Wilson, sous-vérificateur général

Peter Wilson, sous-vérificateur général au Bureau du vérificateur général du Canada, a été nommé président de l'Institut des vérificateurs internes (IIA). Le 1^{er} septembre 1985, Peter succédera à Stanley Cross qui prendra sa retraite après quatre ans à la direction générale de l'organisme.

Après 25 ans de bénévolat aux paliers local et international de l'IIA, Peter assumera la présidence de cette association professionnelle qui regroupe 29 000 vérificateurs internes d'une centaine de pays.

"La vérification interne est une industrie florissante et le monde recèle maintes possibilités pour les services et programmes offerts par l'Institut. Le potentiel d'expansion de l'IIA est considérable, de commenter Peter Wilson. Mais ses programmes et avantages dépendent entièrement de la qualité d'analyse et de recherche sur lesquelles ils s'appuient. Je suis heureux de l'occasion qui m'est offerte de contribuer à ces réalisations."

Peter s'est joint au BVG en 1978 et devint, en 1980, le sous-vérificateur général responsable des relations internationales, des relations avec le Parlement, des communications et de la production de rapports de vérification. La recherche, les services de bibliothèque, la formation et le perfectionnement, ainsi que l'élaboration de normes et de méthodes de vérification furent ajoutés à sa Direction générale en 1984.

Peter Wilson est comptable agréé et il a fait partie de plusieurs conseils et comités de l'Institut canadien des comptables agréés. Il est membre fondateur de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et secrétaire du Comité international de cette dernière. Il siège également au conseil d'administration du Consortium international sur la gestion financière des comptes publics.

Peter s'établira à Orlando (Floride) avec son épouse Robbyn et son fils Orion.

Larry Ting: La collecte de renseignements à Tianjin

Ma visite en Chine visait trois objectifs: recueillir des renseignements pour l'élaboration d'une étude de cas sur la vérification de l'aciérie de Tianjin, participer à la présentation des séminaires, aider les interprètes et contrôler la prestation de ces services.

La République populaire de Chine a effectué une vérification auprès de son aciérie de Tianjin, en 1983-1984, en employant la méthodologie canadienne en vérification intégrée. La Chine avait adapté cette méthodologie en fonction de son mandat et des objectifs de la vérification. Les vérificateurs chinois ont comparé la production de l'aciérie à celle d'usines similaires, ont relevé les secteurs problèmes, ont cherché les causes de ces problèmes et ont proposé plusieurs améliorations. En moins d'un an, l'aciérie de Tianjin a déclaré un profit après avoir affiché de forts déficits pendant plusieurs années.

Une source rêvée

Puisque cette vérification était une application concrète de techniques occidentales adaptées à la situation chinoise, nous avons décidé de consigner toutes les étapes de cette vérification et de rédiger une étude de cas que le BVC pourrait employer dans des programmes de formation, y compris le Projet sino-canadien de formation en vérification. La vérification de l'aciérie de Tianjin était la source rêvée d'une telle étude de cas. Avant mon séjour de six semaines en Chine, nous avions expédié à ce pays une trousse de collecte de renseignements. Dès mon arrivée, j'ai examiné l'état du projet avec des administrateurs du bureau de la vérification. Je me suis ensuite rendu à Tianjin pour recueillir les renseignements que nous avions demandés. J'ai pu, dès mon arrivée, utiliser la documentation recueillie pour mener des entrevues poussées avec les vérificateurs chinois, les directeurs de l'équipe de vérification, les gestionnaires de l'aciérie, et les administrateurs du bureau national de la vérification.

Un succès chinois inouï

Nous avons posé de nombreuses questions et parcouru tout le processus de vérification, de l'étape de la planification à celle de la production du rapport. La vérification de l'aciérie de Tianjin a pris moins de deux mois – fort peu de temps – et, en moins d'un an, cette entreprise a réalisé un profit après avoir auparavant encaissé un déficit de cinq à dix millions de dollars par année.

Le bureau chinois de la vérification possède beaucoup plus de pouvoirs que sa contrepartie canadienne. Il peut bloquer les ressources financières, imposer des amendes, arrêter la circulation de fonds et paracher des gestionnaires empruntés à d'autres entreprises. Il peut même suggérer des peines d'emprisonnement ou verser des primes d'encouragement. Il possède donc les pouvoirs requis pour faire avancer les choses très rapidement. C'est vraiment très efficace comme méthode de vérification.



Larry Ting visite l'aciérie de Tianjin aux côtés de gestionnaires et vérificateurs chinois.

J'ai modifié ma technique d'enseignement

Nous communiquions avec les stagiaires à l'aide d'un interprète. Au début, nos stagiaires chinois hésitaient à nous livrer leurs impressions. Il était difficile d'obtenir une évaluation de ce que nous faisions. Toutefois, nous avons rapidement appris à choisir un mode de présentation et une pédagogie plus en harmonie avec la culture chinoise. J'ai modifié considérablement ma technique d'enseignement au cours des cinq jours et j'ai également modifié le contenu des séminaires, les améliorant sans doute.

«Toutefois, nous avons rapidement appris à choisir un mode de présentation et une pédagogie plus en harmonie avec la culture chinoise.»

Les stagiaires chinois préfèrent les exposés aux discussions de groupe. J'ai donc ajouté trois exposés, qui se sont avérés un grand succès. Les discussions de groupe, en Chine, se déroulent de façon très organisée. Il y a un chef et une hiérarchie évidente dans chaque groupe. Le chef parle au nom du groupe et dirige les travaux qui s'y font. Cela a considérablement facilité notre travail. Nous délimitons le travail à effectuer et le chef de groupe s'occupe de coordonner toutes les étapes du travail. En fait, nous avons décidé de laisser les stagiaires seuls au cours des séances de travail.

Autre différence avec les Occidentaux, les stagiaires chinois veulent obtenir des réponses définitives. Au pays, nous avons tendance à terminer un exposé en déclarant qu'il y a plusieurs solutions à chaque problème et qu'il est possible de tirer diverses conclusions. Par contre, nos stagiaires chinois nous ont demandé de fournir des solutions concrètes à la fin de chaque période de discussion. Nous leur avons donc présenté les méthodes et solutions traditionnelles employées par le BVC et cela les a grandement intéressés. Ils ont pu ainsi étudier comment les vérificateurs canadiens effectuaient leur travail.

Un cours pour les questions

À titre de directeur principal au BVC, j'ai planifié des vérifications et effectué les travaux décrits dans les



Richard Paton et Larry Ting, directeurs principaux, discutent de diverses facettes d'une étude de cas avec des vérificateurs chinois

séminaires. J'ai donc conçu les cours-pilotes avec l'aide du vérificateur général adjoint Yvan Gaudette et du personnel de sa Direction. Des tels séminaires exigent une connaissance approfondie du sujet car les stagiaires chinois sont incroyablement curieux. Il faudrait un cours simplement pour répondre à leurs questions. Les deux séminaires ont été évalués avec soin. Ils ont eu un grand succès, mais il serait possible de les améliorer. Nous avons trop exigé de nos stagiaires et nous leur avons présenté un trop grand nombre de concepts nouveaux en fort peu de temps. Les commentateurs que nous avons recueillis laissent toutefois croire que l'expérience a été un succès. Mes impressions? Les stagiaires ont été formidables, très attentifs. Les Chinois ont un sens incroyablement de la collaboration et de l'entraide. Les stagiaires voulaient apprendre et ils ont travaillé très fort.

L'avenir de la République populaire de Chine s'annonce des plus intéressants sur la scène internationale. La Chine s'efforce de puiser en Occident ce qui peut contribuer à son développement et elle deviendra un jour un des plus puissants pays du monde.

Je n'ai jamais rencontré un peuple aussi désireux d'atteindre un objectif. La Chine veut maîtriser les techniques occidentales de vérification et ses professionnels y consacreront tous les efforts nécessaires, quelles que soient les difficultés rencontrées. Je sais que notre projet conjoint sera un succès précisément à cause de la volonté, de la discipline et de l'intérêt démontrés.

Une barrière linguistique

Le problème le plus important est la barrière linguistique. Certains vérificateurs chinois devront devenir bilingues afin de mieux communiquer avec leurs instructeurs canadiens. Déjà, en Chine, un institut linguistique offre des cours à plusieurs des participants inscrits au projet de formation qui débutera cet automne.

Il faudra sans doute plus de temps que prévu pour que la Chine puisse maîtriser les techniques de vérification les plus spécialisées. Les vérificateurs chinois ne sont guère familiers avec les grands systèmes informatiques et ils ne font que commencer à maîtriser la vérification des questions d'efficience. Beaucoup sera accompli au cours des trois ans de notre programme de formation, mais il



Ed Rowe, sous-verifycateur général, est présenté à Yao Yilin, vice-premier ministre de la République populaire de Chine.

faudra sans doute plus de temps que prévu pour en tirer pleinement avantage. Une cause de retard sera peut-être la façon minutieuse et disciplin e avec laquelle les Chinois abordent toute question.

Richard Paton:

S'adapter à une nouvelle culture

En Chine, nous avons présenté deux séminaires-pilotes: un cours de trois jours à Beijing et une séance de deux jours à Shanghai. Le premier cours, qui traitait de la planification de la vérification des sociétés d'Etat, été présenté à des cadres supérieurs du bureau de la vérification de la République populaire de Chine. La planification stratégique et opérationnelle, ainsi que la planification de la vérification et de l'entité à vérifier étaient au nombre des sujets étudiés. Le deuxième cours été donné à un groupe de directeurs de la vérification. Il traitait principalement des opérations de vérification, de la planification opérationnelle et du plan de travail. Environ trente-cinq vérificateurs chinois ont participé à chaque séminaire.

Un million d'entités à vérifier

En 1983, la République populaire de Chine a adopté les méthodes et les techniques de vérification du BVG. Le bureau chinois de la vérification doit cependant vérifier un million d'entités. Pour mener à bien cette tâche imposante, les vérificateurs chinois doivent résoudre de nombreux problèmes: Que faut-il vérifier? Quelles sont nos priorités? Devons-nous effectuer des vérifications de l'optimisation des ressources ou des vérifications des comptes? Faut-il consacrer six semaines ou six mois à une vérification?

Les séminaires sur la planification ont été conçus en grande partie pour présenter aux vérificateurs chinois les étapes de l'analyse de ces questions. Le cours leur a également permis, dans le cadre des discussions de groupe, de résoudre certains problèmes de vérification. Par exemple, nous avons créé des organismes fictifs possédant diverses caractéristiques opérationnelles. Les stagiaires devaient déterminer les priorités, fixer la taille de l'effectif, choisir les méthodes et l'approche à utiliser.

Edward Rowe, sous-vérificateur général, Richard Paton et Larry Ting, directeurs principaux, furent trois des représentants du BVG qui ont visité la Chine en avril 1985 afin de mettre les dernières touches au Projet sino-canadien de formation des vérificateurs. Ed, Richard et Larry ont présenté deux séminaires sur la planification de la vérification à des groupes de vérificateurs et hauts fonctionnaires chinois. Ce fut pour eux une expérience inoubliable et ils en ont confié les faits saillants à (Opinions.

Edward Rowe: Des vérificateurs disciplinés et déterminés

En avril 1985, plusieurs vérificateurs du BVG se sont rendus en Chine afin d'y présenter deux séminaires sur la planification de la vérification à des vérificateurs chinois. Ces cours-pilotes étaient le premier volet du programme de formation de trois ans mis au point par le Canada pour ce pays. J'ai eu le grand bonheur de participer à cette première activité pédagogique en sol chinois. Aux côtés des directeurs principaux Richard Paton et Larry Ting, j'ai enseigné la planification à des cadres supérieurs du bureau national chinois de la vérification. Richard Paton et Larry Ting ont par la suite participé à un second séminaire, présentée à des directeurs de la vérification.

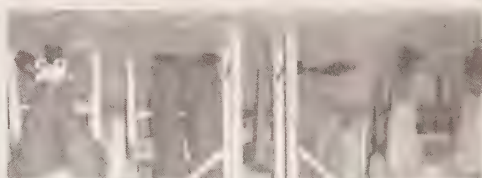
Une discipline remarquable

Des vérificateurs financiers chevronnés venant de toutes les régions du pays ont participé à la première séance de formation. Nous avons été impressionnés par leur application, leur amour du travail et leur désir manifeste de tirer le plus de connaissances possibles, en peu de temps, de leurs instructeurs canadiens. Ils ont fait preuve d'une discipline remarquable.

Longues journées de travail

Les entrepreniers informels avec nos collègues chinois furent sans conteste la partie la plus enrichissante de notre travail en Chine. Une expérience unique pour Larry, Richard et moi! Les stagiaires nous abordaient fort simplement et nous demandaient des précisions sur les sujets soulevés dans nos exposés. Bien qu'ils n'aient pas admis ouvertement un besoin d'emprunter certaines techniques occidentales, ils nous ont fait comprendre qu'ils désiraient apprendre notre façon de faire. Ils nous ont posé maintes questions précises et pertinentes sur les méthodes canadiennes. Nous possédons un bon système de planification au Canada, mais les Chinois auront sans doute des choses à nous apprendre lorsqu'ils auront raffiné leurs méthodes. Une première visite en Chine est une expérience merveilleuse. Le visiteur y admire une culture plusieurs fois millénaire. Des son arrivée, il peut percevoir sagesse et sensibilité chez les habitants du pays. Partout, les gens vous accueillent le sourire aux lèvres.

Pendant trois journées consécutives, nos stagiaires chinois ont travaillé dix-huit heures par jour. Ils nous ont dit que notre régime alimentaire contenait trop de protéines car nous pensions et travaillions trop rapidement! Les stagiaires chinois préfèrent écouter un exposé, prendre le temps d'en assimiler le contenu, discuter entre eux et ensuite poser des questions et obtenir des éclaircissements. Notre calendrier nous obligeait à couvrir rapidement beaucoup de matière. Nous avons atteint les objectifs fixés pour nos séminaires. Les vérificateurs chinois, à l'heure actuelle, n'effectuent pas de planification générale. Chaque unité planifie ses propres vérifications en fonction des points qui l'intéressent. La Chine tente maintenant d'améliorer sa productivité en se dotant d'un système de planification plus uniforme.



De la vérification à la salle de classe

Quatorze exposés forment le coeur du Projet sino-canadien de formation des vérificateurs. Des cours de méthodologie fondamentale en vérification sont offerts ainsi que des cours visant la formation des vérificateurs, la gestion de la vérification et la vérification dans un cadre informatique. Les autorités chinoises ayant decouvert un besoin dans le domaine des communications, la mission chargée de définir le projet a ajouté un cours en techniques de la communication au calendrier déjà chargé du programme.

"Notre tâche sera titanesque, de conclure l'auteur du rapport de la mission. C'est comme si nous avions à organiser et à former toute la profession de vérification du Canada, tant privée que publique."

Sur cette page, en haut: Ken Dye est le conférencier d'honneur à un banquet pour les hauts fonctionnaires du bureau chinois de la vérification. Le vérificateur général Lu Peijian est assis à sa droite.

En bas: Lequel est le vérificateur général?

Page suivante, première rangée: Yudi Xu, Nancy Cheng, Yvan Gaudette, Murdo MacSween et Bob Chen sont accompagnés de Han Bo, directeur de la formation et de la recherche au bureau chinois de la vérification, et d'un haut fonctionnaire de ce bureau. Ken Dye offre au vérificateur général Lu Peijian un cadeau enveloppé d'un drapeau canadien.

Deuxième rangée: Kenneth Dye présente un exposé, qui est interprété par Yudi Xu, à des vérificateurs chinois. Ed Rowe, sous-vérificateur général, est assis à sa droite et Qi Tian, également sous-vérificateur général, est assis à sa gauche. Larry Ting converse avec des participants à un des deux séminaires sur la planification de la vérification.

Dernière rangée: Des hauts fonctionnaires du bureau chinois de la vérification et des membres de la mission de définition de projet visitent les sites touristiques de Beijing. Veronica et Ed Rowe se sont joints à une chorale chinoise lors d'une messe célébrée le jour de Pâques.



Le Projet sino-canadien de formation des vérificateurs

Le projet sino-canadien de formation des vérificateurs, parrainé par l'Agence canadienne de développement international, n'avait pas été officiellement ratifié à l'heure du tirage de ce numéro d'Opinions.

Le projet commencera à l'automne. À première vue, la sobriété de son contenu dément la complexité de sa planification et de son fonctionnement. Quatorze exposés, présentés sur une période de trois ans, visent à former des vérificateurs et des gestionnaires. La création d'un tel projet à toutefois exige une coopération internationale, des recherches poussées et un rapprochement entre deux économies et cultures très différentes.

Le Projet de formation des vérificateurs est une initiative chinoise parrainée par l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Son principal objectif est d'aider le Bureau de la vérification de la République populaire de Chine à élaborer un programme de formation qui lui permettra de remplir son mandat. Les participants canadiens au projet formeront des instructeurs-vérificateurs qui, eux, formeront d'autres instructeurs et vérificateurs chinois – la contribution du BVG et de l'ACDI à l'établissement d'une solide fonction de vérification en Chine.

Bien qu'elle jouisse d'une longue tradition en comptabilité et en vérification, la Chine a reconnu, en 1982, qu'elle devait moderniser ses méthodes et techniques de vérification. Les fonctionnaires chinois ont donc organisé une tournée des bureaux de vérification législatifs de plusieurs pays occidentaux, dont le Canada. Un des sous-vérificateurs généraux du BVG, Peter Wilson, a visité la Chine la même année, et ce pays a ensuite invité le directeur principal Alan Gilmore à participer à l'élaboration de ses règlements de vérification. Les directeurs principaux Bernie Barry et Larry Ting se sont à leur tour rendus en Chine pour présenter un séminaire sur les méthodes de la vérification intégrée à 40 hauts fonctionnaires de l'État.

La mission de définition du projet

En octobre 1984, une mission organisée par le BVG s'est rendue en Chine pour définir le projet. Dirigée par Van Gaudette, vérificateur général adjoint, elle était en outre composée de Murdo MacSween, directeur principal, de Robert Chen et Nancy Cheng, directeurs de la vérification, ainsi que du directeur de la vérification interne de l'ACDI, Jean-Claude Cloutier. Secondée par une équipe chinoise parallèle, la mission canadienne a effectué une analyse des besoins en formation des vérificateurs chinois. Dans son rapport, la Chine de recruter des vérificateurs qualifiés, de former des instructeurs selon des méthodes didactiques contemporaines et de se doter de matériel et d'aide pédagogiques.

Le programme tient compte des priorités chinoises

Dans son rapport, la délégation précise qu'un projet de coopération entre le Canada et la Chine aurait trois exigences principales. D'abord, le programme devrait s'adresser à de vastes auditoires puisque la Chine aura recruté 140 000 vérificateurs chinois en 1985. Deuxièmement, étant donné l'urgence des besoins en formation, la mise en place du programme devrait se faire le plus rapidement possible. Troisièmement, le contenu du programme devrait tenir compte des priorités de la République populaire de Chine.

Le projet de formation recommandé par la mission a cinq volets: formation des enseignants, techniques audio-visuelles, soutien professionnel et technique, soutien administratif et gestion du projet. Ces éléments assureraient la formation d'un noyau d'instructeurs qualifiés en matière de vérification et fourniraient à ceux-ci le soutien technique, administratif et matériel nécessaire.

par Nancy Soper, coordonnatrice de la campagne

La campagne Centraide de la Fonction publique sera lancée le 16 septembre 1985. Chaque année, à l'autome, cette campagne fait appel à la générosité des fonctionnaires de l'État qui résident dans l'Outaouais québécois et le Sud-Est ontarien. En fait, la Fonction publique est devenue la pierre angulaire de la campagne Centraide de la Capitale nationale.

L'objectif de 1985 est de 3,9 millions de dollars. Les cérémonies d'inauguration auront lieu le 16 septembre, à midi, à la Ferme expérimentale. Elles seront précédées d'un mini-marathon auquel participeront les ministères et autres agences gouvernementales.

À l'instar des autres ministères, le Bureau verse une contribution annuelle dans les coffres de Centraide. Cette année, notre objectif est de 35 000 \$, une augmentation de 6 p. 100 par rapport à notre contribution de l'an dernier. Votre grande générosité lors des campagnes précédentes nous a toujours permis de dépasser l'objectif fixé ainsi que les sommes récoltées auparavant. Nous espérons rencontrer un succès semblable en 1985.

Les agences regroupées sous le sigle de Centraide couvrent toute une gamme d'activités d'aide à autrui. Cependant, deux groupes sociaux attirent, cette année, l'attention du public de la région: les enfants et les aînés. Par le truchement d'organismes tels l'Association des grands frères, le Bureau des services à la jeunesse, le Conseil sur le vieillissement, les Bons compagnons et Animation 65 Plus, Centraide offre un soutien dans l'immédiat et un espoir pour l'avenir. Il faut que, dans toute société, une main charitable soit tendue aux moins fortunés et à tous ceux qui en éprouvent le besoin.

Nous communiquerons bientôt avec le plus grand nombre possible d'employés du BVG. Un nombre croissant d'entre nous préfère verser une contribution par le biais des retenues à la source. Un petit montant peut accomplir beaucoup. Par exemple, un don de 4,00 \$

L'équipe Centraide du BVG

par jour suffit à défrayer les coûts de quatre ou cinq visites à domicile d'une infirmière qualifiée. Une déduction de 5,00 \$ par jour permet à une personne aveugle d'avoir accès, pendant un an, à des services de bibliothèque et de braille.

Chaque dollar que vous versez à Centraide réduit votre impôt sur le revenu. Soyez généreux lorsqu'un de nos solliciteurs bénévoles vous en fera la demande.

Le succès des campagnes précédentes est dû, en grande partie, aux efforts d'une équipe dévouée et enthousiaste. Près de 40 bénévoles seront requis pour mener à bien la campagne du mois d'août.

L'équipe Centraide du BVG de 1985 regroupe des visages familiers. Bon nombre d'entre eux sont des bénévoles chevronnés. Nous accueillons toutefois Pauline Blais, qui assumera dorénavant les responsabilités du poste de trésorier.

Coordonnatrice de la campagne	Nancy Soper
Trésorière	Pauline Blais
Adjoint à la coordonnatrice et ex-trésorier	Serge Gaudet
Agent du matériel et des relations publiques	Roger Durand
Coordonnateur au 1 ^{er} étage	Stan Kwapisz
Coordonnateurs aux 10 ^e et 7 ^e étages	Ernie Glaude Richard Flageole
Coordonnateur au 9 ^e étage	Paul Corona

"Donnez-nous plus de renseignements"

par Scott Fennell, député
et vice-président
du Comité des comptes publics

Mon propos s'attardera sur l'obligation qu'a le gouvernement de rendre compte de ses activités. Je veux accroître cette obligation pour le bénéfice de la société canadienne.

Pour accomplir leur tâche, les députés doivent recevoir des renseignements exacts, complets et bien présentés sur les ministères, les organismes et les sociétés d'État. Ils doivent savoir quels sont les programmes qui produisent les résultats escomptés et quels sont ceux qui ne les produisent pas. On doit signaler aux représentants du peuple les cas où les ressources ne sont pas optimisées.

Le personnel du BVG pourrait être plus utile aux députés en assistant aux réunions des comités de la

Chambre des communes qui examinent les dépenses proposées par le gouvernement. Il pourrait attirer l'attention des députés sur l'importance de certaines parties du budget, en fondant ses commentaires sur son expérience et sur les constatations des vérifications et

études relatives au ministère ou à l'organisme visés. Le personnel du BVG pourrait nous donner une indication des ressources qui n'ont pas été optimisées et de celles qui ne sont pas susceptibles de l'être à l'avenir.

Je crois que le vérificateur général a offert de nous fournir des renseignements sur le budget des dépenses, lors de l'étude des crédits, pour aviser les députés des plus récentes vérifications effectuées par son Bureau. Un compte rendu remis aux comités pourrait être leur permettre de mieux évaluer le budget annuel.

Je veux suggérer quelques façons de modifier vos plans de travail. Je crois que le Rapport annuel du vérificateur général contient trop de dialogue et pas assez de détails. Il pourrait renfermer plus de graphiques numériques. Le gaspillage éventuel pourrait être expliqué au moyen d'une quantification et de données financières. On y gagnerait en se concentrant sur quelques ministères et en apportant plus de précisions.

Les députés doivent recevoir de plus fréquents rapports du Bureau du vérificateur général et je vais présenter une motion à cet effet prochainement. Vous accomplissez une tâche très importante. Les députés savent que vous possédez des renseignements vitaux et ils veulent que vous les partagiez avec eux.

Détrichage de terrains inexplorés

Pour atteindre ces objectifs, il faut une communication efficace. Mais, pour réaliser celle-ci, il faut du temps et du bon sens. Le temps de rencontrer ceux qui ont des comptes à nous rendre et le bon sens de reconnaître l'importance de définir des priorités et des objectifs, et de les partager avec nos équipes.

Le Bureau continue d'être innovateur. Toute organisation à l'avant-garde de son époque – qu'il s'agisse d'une université, d'un laboratoire de recherche ou d'une équipe d'analystes – suscite la libre pensée parmi ses membres.

Cette liberté provoque des débats et des controverses, voire des dissensions. Ce genre d'échanges peut aussi être de bon augure. Il rend le travail du Bureau stimulant. Il nous donne la possibilité d'élaborer des approches indépendantes, créatrices et innovatrices. Nous avons également la satisfaction de savoir que, pour tous les Canadiens, nous faisons un travail inestimable. Certaines des batailles que nous menons sont très importantes pour les futures générations de Canadiens.

Le succès du chef de file

Le succès du chef de file – et nous sommes tous des chefs de file – est dû à son enthousiasme. Lorsque nous sommes fiers de notre travail, lorsque nous sommes enthousiastes, loyaux, innovateurs et imaginatifs, lorsque nous réalisons un produit de qualité et cultivons nos relations avec nos clients, nous injectons une dose d'enthousiasme dans notre équipe, notre groupe ou notre direction générale. J'espère que nous quitterons cette conférence enflammée, enthousiasmés et stimulés par notre travail et ses défis. C'est votre travail qui donne au Bureau sa valeur et sa raison d'être. Vous en êtes l'âme dirigeante.

La conférence annuelle des directeurs principaux

La neuvième conférence annuelle des directeurs principaux a eu lieu du 23 au 25 mai 1985. Les causeries présentées par Kenneth Dye et Scott Fennell, vice-président du Comité des comptes publics, ont été les points marquants de la deuxième journée. Le vérificateur général a fait part de sa vision de l'avenir immédiat du BVG et il a invité les directeurs principaux à s'entretenir des réalisations, des objectifs et de l'orientation du Bureau. Scott Fennell a adressé la parole aux participants d'un ton très personnel et spontané. Il a proposé des changements aux méthodes de travail du Bureau et à la présentation de ses rapports. Voici une version abrégée de leurs causeries.

Le BVG dans cinq ans

Je franchirai cette année le jalon de la première moitié de mon mandat en tant que vérificateur général du Canada. Ma grande priorité, au cours des cinq dernières années de ma carrière au BVG, sera de consolider les acquis et les réalisations du Bureau.

Plusieurs de ces initiatives seront bientôt complétées. Notre rapport concernant l'importante étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux sera publié sous peu. Le projet de loi C-24 – un pas de géant pour la vérification des sociétés d'État – a été adopté en 1984, permettant au Bureau de mieux servir le Parlement et les Canadiens. La restructuration du Bureau a été mise en place et renforce notre fonction de vérification.

Nouvelles étapes à franchir

Je ne craindrai pas de défricher de nouveaux terrains, mais je ne prévois pas pour autant provoquer d'importants tremblements de terre. Je proposerai des projets qui nous permettront de remplir notre mandat, stimuler les compétences et le professionnalisme de notre Bureau et servir les intérêts du Parlement et de tous les Canadiens. Certains de ces projets sont déjà en cours; d'autres le seront bientôt.

Les événements se déroulent à grande vitesse et entraînent des changements. Au cours des prochaines années, nous devons continuer de saisir les grandes occasions qui se présentent à nous. Nous devons accroître notre aptitude à réagir face à de nouvelles situations. Je veux que notre réorganisation interne, qui met l'accent sur la planification stratégique, puisse nous permettre de prendre rapidement connaissance de ces changements. Cela fait partie de ma vision du BVG pour les cinq prochaines années.

Un bon travail d'équipe grâce à une communication efficace

Notre objectif le plus important sera de rendre nos relations avec les ministères aussi cordiales que possible. Il faut en même temps assurer le succès de notre réorganisation interne. Les sous-vérificateurs généraux du Bureau et moi-même devons nous pencher sur les grandes questions de l'heure, c'est-à-dire nos relations avec le gouvernement et les professionnels de la vérification. Ces échanges influenceront le travail de planification des vérificateurs généraux adjoints et des directeurs principaux. La planification et l'établissement de priorités devront produire des équipes de vérification compétentes qui comprennent leurs clients, possèdent le sens de la direction et savent ce qui est d'une importance capitale pour le Parlement. Ce sens de la direction doit imprégner l'ensemble du BVG.

“Pour que l'ensemble du BVG puisse profiter de ce programme, il est essentiel que les équipes de vérification repèrent les affectations se prêtant à l'informatique.”

Gord Gollifer s'est servi du Lotus 1-2-3 pour collaborer à l'étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux. Il a préparé une série d'états financiers modèles qui indiquaient un plan d'amortissement pour les immobilisations du gouvernement du Canada. Il a déterminé l'utilité, dans notre milieu de travail, de certains logiciels commerciaux en repérant et en évaluant un certain nombre d'états financiers et de feuilles maîtresses.

Diamond Lalani a élaboré des instructions pour les membres de l'équipe de vérification d'Énergie, Mines et Ressources qui s'en servent pour passer des applications micro-informatiques pour trois déterminations de taux uniques dans les locaux de clients, à l'aide de micro-ordinateurs non compatibles avec le IBM PC. Il a aussi préparé des cahiers de charges pour l'automatisation du processus de confirmation et a utilisé le logiciel dBase III, développé de façon interne, pour produire des lettres et des plans de confirmation réels.

C'est l'oeuvre de la DVI!

Très fructueux, notre stage de formation nous a permis d'appliquer toutes nos nouvelles connaissances en vérification informatique. Tous les membres du personnel de la DVI ont été des plus utiles (et patients!) et nous aimons travailler avec eux.

La Direction de la vérification informatique a déployé des efforts extraordinaires pour mettre en oeuvre le Plan de formation en vérification informatique. Pour que l'ensemble du BVG puisse profiter de ce programme, il est essentiel que les équipes de vérification repèrent les affectations se prêtant à l'informatique, surtout dans les domaines des enquêtes informatiques et des examens d'application.

Au cours de nos six premiers mois à la DVI, nous avons été exposés à un éventail de travaux stimulants, dont certains uniques en leur genre. Les quatre stagiaires de la première tournée ont tous fait des travaux à l'aide des TVI. Nous avons accru nos connaissances en matière d'applications micro-informatiques et acquis une nouvelle appréciation du micro-ordinateur comme outil dans notre milieu de travail.

Membre de l'équipe de vérification de l'Énergie atomique du Canada, Adriel Gionet a utilisé le Lotus 1-2-3 pour effectuer des examens analytiques, établir des feuilles maîtresses et déterminer la vraisemblance des frais estimatifs de départ du client. À l'aide du Word Wand, il a préparé des rapports, des cahiers de charges TVI, des notes de service, de la correspondance et des résumés de rapports. Il a également effectué un examen d'application du système des salaires et du personnel de la Northern Canada Power Commission d'Edmonton.

Gisèle Côté a utilisé le Lotus 1-2-3 pour préparer des tableaux d'amortissement pour la vérification du Conseil des Arts du Canada; elle y a aussi eu recours pour préparer des graphiques afin de compléter la vérification du compte de l'Assurance-chômage.



Seconde par Paul Corona (à gauche), Bart Burron, directeur de la vérification informatique, coordonne le Plan de formation en vérification informatique.

Le Plan de formation en vérification informatique

par Diamond Lalani et Adriel Gionet, stagiaires à la DVI

Le Bureau a augmenté considérablement sa capacité informatique en matière de vérification. Pour répondre à ses besoins sans cesse croissants dans les domaines de la vérification informatique et des applications micro-informatiques, le BVG s'est engagé à fournir la formation, le matériel et le logiciel nécessaires à ses professionnels de la vérification.

En 1984, le conseil de direction du BVG a approuvé le Plan de formation en vérification informatique. Ce programme comprend des cours magistraux et une formation en cours d'emploi, et vise à accroître les connaissances informatiques du personnel des Opérations de vérification des niveaux AU-1 à AU-4. On prévoit ainsi former cinquante vérificateurs sur une période de cinq ans.

Le processus de sélection

Les candidats à la formation en vérification informatique sont choisis et recommandés par les directeurs principaux de leurs équipes. La première tournée de stagiaires en vérification informatique s'est jointe à la Direction de la vérification informatique (DVI) en décembre 1984 et en janvier 1985. Le Plan de formation est établi sur un système de copinage: chaque stagiaire est confié à un membre de la DVI qui suit l'évolution de son plan de travail et lui fournit conseils et aide tout le long de son stage.

Des travaux stimulants

Géré par Bart Burron, directeur de la vérification informatique, et Paul Corona, coordonnateur de la formation en vérification informatique, le Plan de formation a été conçu pour donner aux stagiaires un aperçu global de la planification et de la vérification informatiques, de la micro-informatique et de l'échantillonnage statistique



Les stagiaires (assis) Adriel Gionet (Revenu Canada, Impôt) et Gisele Côté (Affaires culturelles), ainsi que (debout) Gord Gollifer (Affaires indiennes et du Nord) et Diamond Lalani (Énergie, Mines et Ressources) font partie de la première tournée de stagiaires du nouveau programme de formation en vérification informatique du BVG.

“Il serait fort agréable qu’un vérificateur puisse consulter un ordinateur pour connaître les règlements qui s’appliquent à un domaine de vérification ou à un secteur économique.”

Le directeur principal Ike Prokaska a lancé l’idée d’un tel programme l’automne dernier lorsqu’il a été nommé responsable des questions reliées aux textes réglementaires. À cette époque, le Bureau venait à peine de terminer la consignation de tous les manuels et publications des organismes centraux. Le dossier compilé avait environ deux pouces d’épaisseur lorsqu’il fut déposé sur le bureau de Ike, et il était accompagné de la demande suivante: “Ne pourriez-vous faire quelque chose à ce sujet?” Sitôt demandé, sitôt fait. Ike m’a fait part de son idée et nous avons décidé d’élaborer un projet-pilote qui permettrait de démontrer la faisabilité du programme informatique ASAP.

Nous en étions à la mi-janvier 1985. Notre principal problème? Nous devions trouver un moyen de traiter adéquatement une quantité importante de textes. Cependant, les ordinateurs sont conçus pour traiter des données numériques. Les programmes renfermant des données alphabétiques sont généralement plus longs à traiter, imprécis et encombrants.

La solution s’est révélée fort simple! Il suffisait de considérer chaque texte comme une unité d’information et de l’associer à un identificateur unique. Nous avons ensuite analysé ce texte pour obtenir une série de phrases brèves ou de termes-clés qui nous renverraient logiquement à ce texte. Il ne nous restait qu’à réunir tout ça, à confier la programmation à un programmeur enthousiaste comme Denis Bastien, et le tour était joué! À la fin du projet-pilote, nous avions un système entièrement opérationnel qui, de par son existence, prouvait qu’il était possible d’utiliser les micro-ordinateurs pour aider les vérificateurs dans le domaine des textes réglementaires. Bill Sponchia a participé à

Communiquez avec Ike ou Chris

Toutefois, il faut que les vérificateurs commencent à utiliser le système pour effectuer des vérifications réelles. Cela nous aidera à repérer les secteurs qui demandent des améliorations. Vos commentaires seront donc grandement appréciés. Communiquez avec Ike Prokaska ou Chris de Gouw pour vous servir du système d’examen des textes réglementaires dans le cadre d’une vérification (ASAP).

l’entrée initiale des données et, à la fin de mars, notre base de données renfermait toutes les données du *Manuel de politique administrative* (cinq volumes) ainsi que toutes les circulaires en vigueur du Conseil du Trésor. Nous avions déjà commencé à entrer les données du *Guide d’administration financière* ainsi que d’autres textes réglementaires. Mais, fait encore plus important, le programme informatique commençait à être employé. Il était donc temps de faire connaître notre programme. En mai 1985, nous l’avons présenté aux sous-vérificateurs généraux et vérificateurs généraux adjoints. Ils nous ont demandé d’en élargir l’étendue, non seulement en vue d’y ajouter les données de plusieurs autres textes réglementaires, mais aussi de le relier aux nouvelles méthodes (MENU) du Bureau.

Lorsque la programmation sera entièrement terminée, le système devrait être en mesure de suggérer des méthodes de travail au vérificateur et de déterminer les restrictions et délégations des textes réglementaires, s’il y a lieu. Toutes ces fonctions viendront, bien entendu, s’ajouter aux fonctions actuelles du programme ASAP.

par Chris de Gouw.
Direction des opérations de vérification

Les animateurs d'une série télévisée demandent aux téléspectateurs: "Qu'est-ce qui vous agace le plus?" Si vous posez cette question à un fonctionnaire, il vous répondra, sans doute, "la multitude de règlements, directives et lignes directrices émis par les autorités". Il est fort probable qu'un vérificateur législatif vous répondra la même chose. Cette complainte est universelle au sein des administrations publiques.

En tant que vérificateurs législatifs, nous devons signaler au Parlement les cas où des règlements importants influant sur les deniers ou biens publics n'ont pas été respectés et où des mesures proposées par le Parlement n'ont pas été adoptées. C'est pourquoi la plupart de nos vérifications comportent une étape d'examen des textes réglementaires. Nous devons connaître tous les règlements en vigueur.

L'ordinateur rêve!

Il serait fort agréable qu'un vérificateur puisse consulter un ordinateur pour connaître les règlements qui s'appliquent à un domaine de vérification ou à un secteur économique. Ce serait certainement plus productif que d'avoir à consulter les nombreux règlements et circulaires publiés par les organismes centraux. En effectuant une recherche manuelle, il est impossible de savoir si on a ignoré une directive ou un règlement important, surtout lorsqu'on ne soupçonne même pas l'existence d'un texte réglementaire.

Or, si nous pouvions avoir accès à un système informatisé, il serait utile que celui-ci donne les sources des textes réglementaires et qu'il renferme des extraits de ces textes ainsi que les politiques gouvernementales qui s'y rapportent et toute exception digne de mention. Dans la plupart des cas, il ne serait même pas nécessaire de consulter le texte réglementaire en question puisque l'extrait donnerait tous les renseignements voulus.

Cessons de rêver!

Puisque nous rêvons un peu, pourquoi ne pas demander à l'ordinateur de nous laisser le choix d'imprimer une partie ou la totalité des renseignements en vue de les inclure dans nos dossiers de vérification?

Cessons de rêver! Un tel programme informatisé existe ici même au Bureau du vérificateur général. Il s'agit du programme de l'examen des textes réglementaires dans le cadre d'une vérification (ASAP). Ce programme, qui a recours à un micro-ordinateur, est disponible au

septième étage du 240, rue Sparks. Vous pouvez vous en servir en tout temps.



Chris de Gouw, directeur, et Ike Prokaska, directeur principal, ont élaboré le programme de l'examen des textes réglementaires dans le cadre d'une vérification (ASAP).

“Le Comité directeur des systèmes d’information doit s’assurer que tous les avantages de l’informatique soient à la portée de l’un des plus grands organismes de vérification du Canada.”

renseignements sur des contrats, du personnel ou des projets. Ces mécanismes d’interconnexion sont coûteux mais leurs avantages en valent le prix. Or, pour en profiter, il faut plus de planification et de coordination. C’est à ce moment-là que le CDSI devient essentiel.

Le CDSI pourrait élargir son mandat pour ne pas s’en tenir exclusivement aux systèmes informatiques. On a laissé entendre que l’information est réellement plus importante et globale, et que le Comité devrait adopter une approche semblable à celle des comités de gestion des ressources d’information que l’on retrouve dans certaines organisations. Toutefois, à l’heure actuelle, le Comité a assez de travail sur la planche dans le domaine de l’automatisation.

- Coordonner et orienter l’élaboration, la mise en oeuvre et l’emploi des systèmes informatisés et autres activités connexes au Bureau du vérificateur général;
- Mettre sur pied un cadre global pour l’automatisation du Bureau, c’est-à-dire élaborer et recommander des politiques et lignes directrices;
- Recommander des priorités concernant l’élaboration et la mise en oeuvre de systèmes informatisés au Bureau;
- Examiner et approuver les changements importants dans la nature et l’emploi des systèmes informatisés et de l’équipement connexe;
- Contrôler l’emploi des systèmes d’information automatisés et autres systèmes connexes au Bureau;
- Se tenir au courant des innovations dans le domaine des systèmes d’information et encourager des emplois nouveaux et souhaitables du matériel informatique.

Mandat du Comité directeur des systèmes d’information



Les membres du Comité directeur des systèmes d’information sont, assis, Hector Millward, Bill Beaudoin, Barbara Taylor et, debout, David Marshall, Nancy Murphy, Bill Raddburn, Ron Warne, Don Baxter, Elwyn Dickson et Geoff Cockhill.

Le Comité directeur des systèmes d'information

par Ron Warme,
sous-vérificateur général

Il était une fois une société canadienne où les ordinateurs électroniques n'existaient pas. Certains lecteurs pourront en douter, mais les archéologues en possèdent la preuve irréfutable.

Le BVG a posé plusieurs jalons sur le chemin de l'information depuis ce temps. Nous avons effectué notre premier traitement de texte électronique pour le Rapport annuel de 1971. En 1977, le prédécesseur du système TRACS fonctionnait sur un ordinateur du ministère des Transports. Les premiers passages à être faits à l'aide des TVI ont été effectués sur un ordinateur du ministère des Approvisionnements et Services et par un centre externe d'information. Geoff Cockhill a acheté le premier micro-ordinateur du Bureau en 1979.

Mis sur pied en 1982

Puisque le BVG est un organisme qui se fonde sur de saines pratiques de gestion et vu que, malgré nos fréquentes dénégations, il est suffisamment bureaucratique pour se sentir obligé de former des comités, le Comité directeur de l'information a été établi en juillet 1982 et est devenu le Comité directeur des systèmes d'information (CDSI) en février 1983.

L'objectif principal du CDSI est d'assurer le développement ordonné et l'emploi efficace des systèmes et programmes informatiques. Le Comité est composé de cadres supérieurs qui représentent les différentes directions générales du BVG et il est présidé par le sous-
vérificateur général Ron Warme.

Du matériel de pointe

Que s'est-il passé depuis ces premiers pas historiques? L'ordinateur MAL, acquis plus tôt pour le TRACS, est devenu un outil familier. Le Comité directeur des systèmes d'information sur les ressources humaines a été intégré au CDSI. De nouveaux systèmes informatiques ont été confiés à la Direction du personnel et à celle du perfectionnement et de la planification de carrière. Les idées exprimées par un groupe de travail mis sur pied en 1983 pour étudier les applications éventuelles des micro-ordinateurs commencent à porter fruit. Après avoir étudié plusieurs autres possibilités, le Comité a doté le Bureau du réseau téléphonique SX-2000 de Mitel, un ordinateur spécialisé. Le CDSI a également joué un rôle de premier plan en dotant de matériel de pointe le Centre de traitement de textes du Bureau.

Mais les ordinateurs les plus visibles du Bureau sont les micro-ordinateurs. En février 1983, le CDSI a choisi le nouveau IBM PC d'alors comme norme de base pour le Bureau et le conseil de direction a approuvé l'achat de seize IBM PC et Hyperion. Aujourd'hui, presque tous les membres du BVG ont été exposés au micro.

Le CSDI a joué un rôle important dans l'achat et l'emploi de ces micros, dans la création de normes pour le matériel et le logiciel, et dans l'élaboration des activités de soutien nécessaires.

Automatisation ou information?

La tâche la plus importante du CDSI reste à venir. Jusqu'ici, presque tous les micros ont été utilisés dans un mode autonome. Nous récolterons de véritables dividendes lorsque nous pourrons brancher les micros sur les gros systèmes informatiques. Ainsi, nous pourrions avoir accès à des programmes et fichiers courants de données financières, fouiller des documents de travail ou des rapports annuels du passé, et accéder aux installations centrales pour obtenir des

Un nouveau cours en vérification informatique

par Alan Kerwin,
Direction du perfectionnement
et de la planification de carrière

La Direction du perfectionnement et de la planification de carrière a récemment mis sur pied un cours sur les contrôles et la vérification informatiques. Conçu à l'intention des employés du BVG qui n'ont que peu ou pas d'expérience dans le domaine de la vérification informatique, ce nouveau cours met l'accent sur l'importance du traitement automatisé de l'information et sur les questions de vérification dans un contexte informatique.

Les concepteurs du cours ont examiné un séminaire semblable conçu pour l'Institut canadien des comptables agréés et l'ont adapté au BVG. Les participants pourront se servir de micro-ordinateurs à diverses étapes du cours, notamment pour des essais à l'aide du programme d'extraction des données dBase III. D'une durée de cinq jours, ce cours est l'un des plus perfectionnés qui existent dans le domaine de l'initiation à la vérification informatique.

Le nouveau cours sera offert neuf fois en cours d'année. Il s'agit du deuxième d'une série de quatre cours figurant dans le cadre du programme des méthodes et procédures informatiques.



Ned Eustace, Paul Corona et Herb Hunt participent à la présentation-pilote du cours sur les contrôles et la vérification informatiques, qui est enseigné par Alan Kerwin (debout).

Impressions: vite et souple

par Nancy Murphy,
directeur principal,
Direction des rapports

Line Lacombe-Laurin a été nommée adjointe aux applications micro-informatiques du Service de traitement de la copie et de l'information. Elle est chargée de tous les transferts des appareils IBM PC et Xerox 16/8 au réseau Ethernet et ceux des unités satellites au Traitement de la copie. Line travaille très activement à l'amélioration de la compatibilité des micro-ordinateurs du Bureau, entre eux et avec les appareils à l'extérieur.

Depuis l'acquisition du logiciel bilingue Impressions de Xerox, qui permet le transfert simultané de documents anglais et français par le réseau Ethernet, Line assure la formation des traducteurs en leur montrant comment ils peuvent produire leurs textes sur écran pour ensuite les envoyer directement au Traitement de la copie ou à la Direction des rapports. Une fois que ce nouveau logiciel sera bien rodé, d'autres membres du personnel qui travaillent dans les deux langues apprendront à l'employer. Des l'an prochain, les chapitres du Rapport annuel qui sont rédigés et révisés d'abord en français seront produits à l'aide d'Impressions et transmis par réseau à la Direction des rapports et au centre de traitement de la copie.

Les employés qui ont employé Impressions sont enchantés de la vitesse et la souplesse du programme. Il est beaucoup plus rapide que d'autres logiciels de traitement de textes puisqu'il permet d'obtenir plus de fonctions spéciales avec moins de manipulation. Mais son bilinguisme intégral est son atout principal.

Line Lacombe-Laurin



aires de travail. C'est là que vous trouverez Mike McMullan et la section des systèmes de vérification.

Mike et ses deux cadres supérieurs, Mike Fleming et Alex Zahradnitsky, sont à la recherche de meilleurs moyens d'employer l'ordinateur lors d'une vérification. Cette équipe a pour mission de se rendre sur place pendant les vérifications pour voir comment on pourrait les améliorer à l'aide de l'ordinateur. Un article sur le système IDEA, mis au point par ce groupe, a paru dans le numéro de juin/juillet d'*Opinions*.

À l'heure actuelle, cette équipe tente de mettre au point des produits de l'avenir dans une douzaine de domaines de recherche. Par exemple, elle travaille avec le groupe de la gestion et du contrôle financiers pour concevoir un système d'extraction qui permettra d'avoir rapidement accès aux notes et aux observations provenant de centaines d'entrevues, et de les regrouper à des fins d'analyse et de présentation de rapports. Cela rendra la gestion de l'information beaucoup plus efficace et permettra une grande économie de temps. Dans quelques semaines, nous inaugurerons le premier service de courrier électronique, une expérience du groupe de vérification de Doug Deeks. L'emploi localisé de ce service par des directeurs principaux, des directeurs et le personnel de vérification nous permettra de mieux concevoir un système plus grand pour l'ensemble du Bureau. Encore à l'étape de la mise au point, on retrouve des systèmes logiciels pour la consignation des heures et la gestion des projets au niveau des équipes, un système d'extraction et d'indexage des textes pour faciliter la gestion de documents du Bureau. Avec Mike Weir et son groupe, nous avons mis au point le prototype d'un fichier automatisé de documents de travail en nous fondant sur le MENC (matériel d'examen normalisé à utiliser). Au cours du mois dernier, nous avons établi des points de repère pour quatre des projets les plus prometteurs du secteur privé pour l'établissement des états financiers. Nous choisirons bientôt l'un de ces derniers et le mettrons à la disposition des équipes qui sont chargées de la vérification des sociétés d'État.

Section de l'optimisation des ressources

Traversons la direction des systèmes de vérification au 7^e étage et tournons à gauche. Nous arrivons ainsi à la section de l'optimisation des ressources. Hew Robertson et son personnel ont acquis beaucoup d'expérience dans les domaines de la conception et de la programmation de

Conclusion

systèmes informatiques et de la gestion d'un service informatique. Forts de leurs compétences, ils se joignent aux équipes qui font des vérifications intégrées et aident les directeurs principaux responsables à évaluer l'optimisation que les clients obtiennent de leurs opérations informatiques.

Vous devez être bien fatigués après tous ces déplacements. Venez prendre un café à mon bureau, au 9^e étage. Je vous présente Dorothy Faulkner, qui est entrée au BVG en 1980. Elle est la secrétaire de Don Baxter et la mienne aussi. Je ne pourrais pas m'en passer. Autre chose? Ah oui, comment pourrais-je oublier nos visiteurs! Au cours des deux derniers mois, par exemple, nous avons eu la visite du vérificateur général de l'Ile-du-Prince-Édouard, du vérificateur général de l'Irlande et de délégations des bureaux de vérification de la Norvège et du Yémen. Nous sommes fréquemment invités à répondre à des demandes de renseignements de la part d'autres bureaux de vérification et à préparer ou à présenter des exposés sur les ordinateurs et la vérification dans un cadre informatique à des conférences de vérification internationales. L'an prochain, Paul Corona et Crystal Pace se rendront en Chine pour dispenser le cours en vérification informatique qu'ils sont à mettre au point dans le cadre du Projet sino-canadien de formation des vérificateurs. Joignez-vous à la Direction de la vérification

informatique afin de voyager à travers le monde? Disons plutôt que cela vous apportera beaucoup de satisfaction et d'agrément.

Depuis un an et demi, la direction des opérations a mis au point un système de sélection centrale des données qui est étroitement rattaché à la section de la programmation. L'intérêt personnel de Ken Dye a contribué à son élaboration. Peu après son entrée en fonction, le vérificateur général m'a demandé pourquoi nous faisons toutes sortes de démarches pour les équipes qui s'occupent de systèmes informatiques alors que nous ne faisons rien au niveau du Système de comptabilité centrale du Canada. J'ai eu envie de répondre: "Le système de comptabilité centrale du Canada: toutes les opérations financières qui passent par le Fonds du revenu consolidé, cinq millions d'opérations chaque mois, des registres jamais vus par l'homme..." J'ai plutôt marmonné quelque chose comme "ouais, c'est une bonne idée ... les ressources, euh! Je verrai ce qu'on peut faire".

Dirigée par Mark O'Connor, lui aussi un analyste, la direction des opérations a mis au point un système qui peut lire chaque relevé financier figurant dans l'énorme banque centrale des données du gouvernement, d'un bout à l'autre, et, ce qui plus est, concilier les livres avec les Comptes publics du Canada.

Plusieurs membres du personnel ont contribué à faire fonctionner le système. John Adshead, de l'équipe de vérification des comptes publics, a constaté son potentiel et en a fait la promotion depuis le début, tout comme le groupe directeur des utilisateurs, composé de cadres supérieurs des équipes de vérification. Aujourd'hui, notre système de sélection centrale de données est employé pour étayer les études sur l'ensemble de l'administration fédérale. Il sert également à rendre le travail de vérification financière beaucoup plus efficient.

La philosophie de la vérification est présentement débattue au Bureau: doit-on certifier les comptes publics pour l'ensemble de l'administration ou pour chaque service individuel? Le système de sélection centrale des données peut se prêter aux deux approches. L'année dernière, bien attelés au mécanisme du système qui permet d'analyser l'ensemble des services, 30 équipes de vérification ont demandé que soient produits pas moins de 600 rapports distincts concernant des données appartenant aux ministères qu'elles vérifiaient. Le système est conçu pour permettre aux équipes d'orienter leur recherche à mesure que le système enregistre les données.

Nous appuyons les programmes de perfectionnement du Bureau. Sous la direction de Bart Burron, Paul Corona, un autre analyste, pilote le soutien au perfectionnement. Également superviseur de notre programme d'apprentissage, Paul a conçu un cours sur les contrôles et la vérification informatiques. Mis au point avec l'aide d'un important cabinet d'expert-conseils et d'Alan Kerwin, de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, ce cours a connu un franc succès en 1985 et sera offert à tout le personnel sur une base régulière en 1985-1986. Avec trois autres cours, il formera le coeur de la formation en vérification informatique du Bureau pendant les deux ou trois prochaines années. À l'invitation de la Direction du perfectionnement, la Vérification informatique a aidé à choisir, concevoir, mettre en oeuvre et dispenser les cours. De plus, pour compléter la formation en matière de projets micro-informatiques, la Direction de la vérification informatique a mis au point un cours intensif de trois semaines en micro-informatique qui sera offert à certains employés.

Sélection de l'échantillonnage statistique

N'allons pas trop vite! Deux pas de plus et nous aurons dépassé l'alvéole de Barry Lalonde. Il forme, avec Andrew Lennox, la section de l'échantillonnage statistique. Ils conseillent les équipes de vérification qui doivent résoudre des problèmes d'échantillonnage. Barry a produit plusieurs documents de travail sur le sujet. Andrew et lui ont en outre collaboré à deux grands projets: la mise au point d'un cours d'échantillonnage statistique qui sera offert en 1985-1986, et l'adaptation d'une pièce de logiciel micro-informatique qui aide les vérificateurs à planifier, concevoir et évaluer les sondages des unités monétaires.

Section des systèmes de vérification

Nous quittons la Direction de la vérification informatique. Pour voir le reste de la bande, il faut retourner aux ascenseurs et appuyer sur le 7. Ne vous emballez pas trop vite! L'épais tapis beige et la belle boisserie ne nous appartenient pas. Tournez à gauche à la réception et longez le corridor jusqu'aux vraies

Mike McMullan, Barry Lalonde, David Marshall, Hwe Robertston et Bart Burron



à un logiciel pour avoir accès aux fichiers des clients. Lorsqu'ils effectuent ce genre de mission, nos analystes font partie intégrante des équipes de vérification. Ils doivent comprendre les objectifs des directeurs et des directeurs principaux chargés des vérifications, le cadre d'utilisation des clients et les délais à respecter.

Guy Dumas, un analyste, supervise nos programmeurs. Les analystes ne lésinent pas lorsqu'ils mettent au point une approche qui permet l'accès aux données informatisées du client. La section compte huit programmeurs professionnels. Certains sont jeunes, fraîchement diplômés de collèges communautaires. D'autres possèdent une expérience de deux à vingt ans en programmation et ont travaillé avec les plus gros ordinateurs du gouvernement fédéral.

Les membres de la section de la programmation sont extrêmement actifs. Ils ont résolu les plus complexes des problèmes auxquels les entités de vérification sont exposées. Ces programmeurs obtiennent et produisent quotidiennement des rapports de vérification provenant

des systèmes aussi divers que ceux de l'administration des Territoires du Nord-Ouest, de l'administration de la voie maritime du Saint-Laurent, ou de gros systèmes comme les systèmes d'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés, de même que ceux du Régime des pensions du Canada, des allocations familiales, de la sécurité de la vieillesse et de l'assurance-chômage. Au cours d'une année type, nos analystes produisent quelque 1 500 rapports de vérification provenant d'environ 120 systèmes appartenant à 80 ministères, agences ou sociétés d'État. Certains des plus gros travaux effectués par ce groupe prennent vingt heures de temps machine à l'aide des ordinateurs commerciaux de pointe les plus gros du Canada. Au tarif commercial, un passage de cette envergure coûterait 30 000 \$.

Les machines employées par les programmeurs sont en fait des IBM PC reliées à un réseau local muni d'une passerelle de transmission à un centre d'informatique situé à Toronto. Nous avons recours à ce service externe lorsque l'usage de l'ordinateur du client n'est pas approprié.

La recherche est une des nombreuses tâches de Chris Warfe. Secondé par Dave Brisson, il doit aussi s'assurer que les équipes de vérification sont satisfaites de leurs micros. Il initie celles-ci à l'utilisation de leurs appareils, répare et remplace des pièces, ou, tout simplement, il aide un utilisateur à retrouver des données sur un disque. Il y a 400 utilisateurs actifs dans les parages et il n'y a que deux personnes, Chris et Dave, qui peuvent s'interposer entre vous et vos frustrations. Donc, soyez gentils avec eux!

Section des opérations

Quittons maintenant la salle de conférence et entrons de plain-pied au BVG. Nous saluons la réceptionniste et nous longeons le long corridor, jusqu'à la Direction de la vérification informatique. Ici sont situés le bureau de Don Baxter et le mien, ainsi que la douzaine d'alvéoles appartenant à la section des opérations. Dirigée par Bart Buron, cette section s'occupe de l'aspect matériel de notre soutien informatique aux équipes de vérification. Des analystes, des programmeurs et des apprentis y travaillent.

Nos analystes, dont Mark O'Connor, Paul Corona, Crystal Pace, Guy Dumas et Pierre Gougeon, sont des comptables qui ont reçu leur formation professionnelle au BVG. Une fois qualifiés, ils se sont joints à la Direction de la vérification informatique où ils ont perfectionné leurs connaissances en informatique et en vérification dans un cadre informatique. L'analyste s'occupe d'un nombre fixe d'équipes de vérification qui deviennent ses "clients". Il les conseille sur l'incidence des systèmes informatiques sur les activités de vérification.

Nos analystes sont très occupés à aider les équipes qui doivent appliquer des méthodes de vérification aux organisations gouvernementales qui sont très informatisées. Ils recommandent une stratégie et évaluent le contrôle interne de certains systèmes pour le compte des équipes. Ils recommandent aussi une approche pour les essais de corroboration qui font appel

par David Marshall, sous-vérificateur général

Lorsque *Opinions* m'a invité à rédiger un article sur la Direction de la vérification informatique, j'ai accepté avec empressement. Car, pour moi, travailler dans ce secteur, c'est plus amusant qu'autre chose. Venez avec moi!

Logistique et recherche micro-informatiques

Nous sortons de l'ascenseur au 9^e étage du Bureau du vérificateur général qui a pignon sur rue au 240, rue Sparks. Nous tournons à gauche et franchissons la porte de l'ancienne salle de conférence. Elle est bourrée de micro-ordinateurs, de plaquettes, d'unités de disques et de matériel en voie de réparation ou sur le point d'être envoyé à des équipes de vérification. Gens et téléphones sollicitent notre attention. Nous sommes dans l'unité du soutien logistique de Chris Warfe. Chris est un petit gars avec un gros intérêt pour le matériel et le logiciel informatiques. Il est le moteur de notre recherche, qui vise à choisir les configurations informatiques les plus efficaces pour le Bureau. Chris est de plus en plus réputé à ce titre à l'extérieur du Bureau et plusieurs cabinets d'experts-conseils sollicitent régulièrement ses conseils.

La micro-informatique a exercé une influence énorme sur le Bureau, qui a acheté son premier micro-ordinateur en 1979. Aujourd'hui, 160 micros permettent à leurs utilisateurs de produire des rapports, d'analyser des données et de gérer la vérification.

Sous la direction de Don Baxter, la Vérification informatique a joué un rôle clé dans la sélection et l'introduction de micro-ordinateurs au Bureau, qui se retrouve désormais à l'avant-garde de la micro-technologie. Son personnel emploie des imprimantes au laser, des réseaux locaux et des unités de disques rigides de grande capacité, branchées sur de puissants IBM PC-AT.

contrôler la livraison des aliments expédiés. L'ACDI a soutenu que le coût du contrôle de l'aide alimentaire sur place pendant six mois permettrait de nourrir 1 400 personnes. Ken Dye a rétorqué que la nourriture fournie serait sans effet si elle ne parvenait pas à la population à qui elle est destinée et que le contrôle faisait partie de l'aspect efficacité de n'importe quel projet.

● Projets bilatéraux

Les rédacteurs du chapitre 9 avaient constaté que les projets étaient souvent reportés. La présidente de l'ACDI a reconnu que la planification de certains projets est excessivement longue mais elle a signalé que les retards ne sont pas tous attribuables au Canada. L'ACDI avait toutefois simplifié son processus de planification et d'approbation, et distinguait désormais le processus de planification applicable aux petits projets courants de celui relatif aux grands projets coûteux. Un système avait été établi pour déterminer quels nouveaux projets ne progressaient pas comme prévu, et pourquoi.

Il est ressorti du témoignage sur le chemin de fer de la Tanzanie que l'ACDI avait commandé des évaluations préalables à des spécialistes qui connaissaient bien les chemins de fer africains, mais ces derniers n'avaient pas su prévoir l'inexpérience de l'équipe de gestion du chemin de fer de la Tanzanie. L'ACDI n'a jamais expliqué de façon satisfaisante pourquoi, lorsque les Tanzaniens ont cessé de participer au projet, elle a continué comme prévu et sans demander des modifications.

Dans le cas du bus du Nueve Solo en Indonésie, l'ACDI a investi 10 millions de dollars dans une étude de faisabilité pendant que le gouvernement indonésien discutait encore de la possibilité d'entreprendre le projet. La présidente de l'ACDI a soutenu qu'une étude de 10 millions n'était pas déraisonnable pour un projet de 3 milliards, et que, s'il n'avait pas obtenu les renseignements produits par l'étude, le gouvernement indonésien n'aurait jamais pu prendre une décision éclairée (qu'il n'a pas encore prise).

La question du contrôle des projets bilatéraux a sans doute soulevé les témoignages les plus productifs des audiences. Aileen Nicholson, la présidente du Comité des comptes publics, a parlé de ses visites antérieures sur le site de certains projets de l'ACDI, où elle avait été frappée par la rareté du personnel de soutien. La

présidente de l'ACDI a reconnu cette situation en disant qu'il lui coûte 200 000 \$ par an pour garder un employé sur le terrain mais seulement 70 000 \$ pour que ce même employé administre un projet à partir de Hull. Ainsi, alors que les États-Unis avaient 108 employés au Sahel pour administrer un programme de 39 millions de dollars, l'ACDI n'en avait que 8 pour gérer un programme de 45 millions.

Le Comité a invité un représentant du Conseil du Trésor à l'audience suivante. Le témoin de cet organisme a déclaré qu'il avait donné à l'ACDI le pouvoir d'approuver des projets d'une valeur atteignant 15 millions de dollars, ainsi que des contrats et des services de conseillers dont la valeur pouvait atteindre un million de dollars. Il a ajouté qu'il comprenait difficilement que l'ACDI éprouvait encore des difficultés en vertu de cet arrangement mais qu'il solliciterait le Conseil du Trésor pour obtenir une interprétation plus large des rapports employeur-employés. Ken Dye a proposé que l'ACDI et le Conseil du Trésor embauchent un "conseiller avec statut spécial" qui pourrait non seulement contrôler mais aussi intervenir. Les membres du Comité ont convenu que les besoins particuliers de l'ACDI exigeaient plus de souplesse de la part du Conseil du Trésor.

Agence canadienne de développement international

Le Comité s'est réuni les 25 et 30 avril pour discuter de la vérification intégrée de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) dont un compte rendu apparaît dans le chapitre 9 du Rapport de 1984. Kenneth Dye, vérificateur général, Edward Rowe, sous-vérificateur général, et Mike McLaughlin, directeur principal responsable de cette vérification, ont témoigné au nom du Bureau.

● Programme d'aide alimentaire

L'étude de cas concernant la poudre de lait écrémé avait fait ressortir certains problèmes auxquels l'ACDI se heurtait parce qu'elle n'exerçait pas de pouvoir final de décision sur tous les éléments du programme. Nous avons remarqué que l'ACDI était souvent à la merci d'autres intervenants lorsqu'elle devait assurer la réalisation du programme d'aide alimentaire. Dans ce cas, les témoins ont confirmé que l'ACDI avait été tenue d'acheter de la poudre de lait écrémé à la Commission canadienne du lait (CCL) à un prix établi par cette dernière. Jusqu'en 1982, ce prix avait été de 200 \$ la tonne de plus que le prix international courant, contrevenant ainsi à la politique du Conseil du Trésor

Ken Dye a soutenu que, dotée de pouvoirs suffisants, l'ACDI aurait été en mesure de négocier un meilleur prix et de réduire les 4,9 millions de dollars qu'elle a payés en trop. Scott Fennell a demandé à la présidente de l'ACDI si elle avait tenté de recouvrer ce montant de la CCL. Bien qu'elle ait répondu que cette démarche lui paraissait peu rentable, elle a accepté de la faire, à l'instigation de Scott Fennell.

Stan Hovdebo, un membre du Comité, a voulu savoir quelles mesures avaient été prises pour améliorer la situation. La présidente a répondu que les procédures de planification, d'approbation et d'application des programmes avaient été éclaircies, mises à jour et uniformisées, et que les lignes directrices concernant la planification et le contrôle de la coopération entre pays en matière d'aide alimentaire allaient être communiquées aux postes.

Le rapport avait indiqué qu'à cause de la faiblesse des effectifs sur place, l'ACDI ne recevait pas toujours les renseignements nécessaires pour fournir l'aide alimentaire appropriée et elle était incapable de

L'autre point litigieux était le montant estimé à 3,5 milliards de dollars qu'il faudra encore consacrer au CF-18. Ken Dye a dit que les nombreux éléments compris dans ce chiffre avaient été qualifiés d'indispensables par le MDN et qu'ils auraient donc dû être inclus dans le projet d'investissement. Le ministère a prétendu qu'ils faisaient partie d'une "liste de souhaits" et qu'ils seraient un jour considérés comme souhaitables, en tenant compte des contraintes posées par le budget et des priorités contradictoires.

Puisque le contenu de la liste était confidentiel et ne pouvait pas être divulgué, le Comité pouvait difficilement juger si les éléments étaient réellement indispensables. Alan Redway a pu déterminer

cependant qu'elle comprenait des missiles et un arsenal de guerre. Le sous-ministre a reconnu qu'il ne voyait pas l'utilité de l'avion sans cet équipement. Quand Jim Hawkes lui a demandé si le Parlement et le public avaient été induits en erreur lors de l'acquisition du CF-18, le sous-ministre a répondu qu'il examinerait les pratiques du ministère dans le but de mieux renseigner le Parlement et le public sur les projets futurs du MDN.

Le BVG s'inquiétait non seulement du fait que les systèmes TAD du MDN ne répondaient pas à ses besoins actuels, mais aussi de ce qu'ils ne pourraient faire face à un accroissement nécessaire de l'information, surtout dans le cas d'une urgence.

Le ministère a reconnu les problèmes relevés par les vérificateurs, mais il a déclaré avoir "la situation bien en mains". Il était en train d'établir un plan qui déterminerait les exigences d'un système satisfaisant et il évaluerait ensuite les capacités des systèmes actuels en fonction des résultats. Il n'était donc pas encore en mesure d'évaluer le temps et l'argent qu'il faudrait pour répondre aux questions du vérificateur général.

Ces réponses n'ont pas semblé satisfaire les membres du Comité qui ont demandé au ministère de se fixer des délais. Alan Redway a obtenu que le MDN s'engage à fournir au Comité des dates cibles pour les améliorations à apporter au système d'information sur la gestion du personnel, au système automatisé d'information sur les effectifs et au système automatisé d'établissement des prévisions.

Audiences du Comité des comptes publics sur l'ACDI et le MDN

par Pat Gilchrist,
adjointe, Liaison avec le Parlement

Ministère de la Défense nationale

Le Comité s'est réuni trois fois pour étudier le chapitre 12 du Rapport annuel de 1984 qui décrit la vérification du ministère de la Défense nationale (MDN). Kenneth Dye, vérificateur général, et David Ratray, directeur principal responsable de cette vérification, ont témoigné au nom du Bureau.

● L'établissement de la structure des forces

Dans son commentaire d'introduction, Ken Dye a fait remarquer que bon nombre des problèmes relevés dans l'administration du MDN découlent de l'absence d'objectifs de planification à long terme. Parce que le ministère n'avait pas établi de tels objectifs, il lui était difficile d'établir des priorités en fonction des plafonds budgétaires prévus.

Le sous-ministre a dit au Comité que le processus de planification du ministère était très avancé et qu'il constituerait le fondement du livre vert du gouvernement en matière de défense. Parce que la proposition dans son entier n'avait pas encore été présentée au Cabinet, les fonctionnaires du ministère ne pouvaient préciser les options élaborées ni leurs coûts prévus mais ils ont déclaré que ces derniers seraient étudiés à fond lors de la publication du livre vert.

● CF-18

Le Comité voulait établir si le contrat pour le CF-18 avait été géré pour le plus grand avantage du contribuable. Une bonne partie des questions étaient axées sur l'énorme écart entre les prix d'abord suggérés par les fournisseurs et les prix "à ne pas dépasser" cités subseqüemment. Le ministère a minimisé l'importance des chiffres les plus bas en disant qu'ils n'obligeaient pas le fournisseur et qu'ils n'avaient servi qu'à des fins de planification. Selon le ministère, l'écart ne représentait pas une hausse de prix.

La discussion sur l'achat de pièces détachées a permis de considérer une autre observation des vérificateurs. Nous avons signalé dans le chapitre 12 que le MDN se proposait d'imputer 250 millions de dollars à son budget d'exploitation et d'entretien. D'après le mémoire du projet, cette somme aurait dû être puisée dans le budget d'équipement du CF-18. Nous nous inquiétions du fait que ce dernier était insuffisant pour permettre de répondre aux besoins prévus, et qu'en satisfaisant à certains de ces besoins à même le budget d'exploitation et d'entretien, le coût réel du projet resterait effectivement caché. Cette préoccupation était d'autant plus importante que le ministère prétendait que le projet se réaliserait dans le cadre du budget prévu alors que nos prévisions indiquaient un dépassement probable des coûts. Malgré ce qu'énonçait le mémoire du projet, le MDN a rétorqué qu'il avait toujours escompté que les 148 millions de dollars engagés dans les réparations et la remise à neuf seraient puisés dans le budget d'exploitation et d'entretien, puisqu'il était déjà reconnu que ces frais incombaient à ce service.

Lors de l'audience suivante, le sous-ministre du MDN a reconnu que 28 millions de dollars jusqu'ici imputés au budget d'exploitation et d'entretien auraient dû l'être au budget d'équipement. Il a ajouté que le Conseil du Trésor en avait autorisé le transfert en février 1985, ce qui implique que le solde des 148 millions de dollars peut être imputé légalement au budget d'exploitation et d'entretien.

"Nous sommes les gardiens de nos frères"

Le tout a débuté par une visite inopinée. "J'ai frappé aux portes des installations de l'Association ARC Industries sises à Ottawa, raconte Roger Durand. Ma visite fortuite des lieux m'a donné une idée." Et cette idée a germé. Un comité a été mis sur pied au BVG et a immédiatement organisé des activités afin d'offrir un fonds d'entraide. Au mois de mai 1985, le sous-vérificateur général Ron Warme remettait la somme de 3 783 \$ à l'Association ARC Industries pour l'enfance exceptionnelle du comité de Cornwall.

Les employés du Bureau ont fortement épaulé Rita Carlisle, Yvon Daigle et Roger Durand, membres du comité d'entraide, dans leurs efforts pour recruter des fonds. "Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à cette campagne, et plus particulièrement Kenneth Dye qui a donné son appui au projet dès le début. Il nous a également autorisés à organiser chaque année, au mois de mai, des activités qui nous permettront d'amasser des fonds. Le succès de notre première campagne prouve que les employés du Bureau sont les gardiens de leurs frères", nous a confié Roger.



Frank Burke, représentant de l'Association ARC Industries pour l'enfance exceptionnelle du comité de Cornwall, présente une plaque à Roger Durand, en reconnaissance du geste posé par le fonds d'entraide du BVG.

mon exposé par le biais de l'installation de sonorisation. Nos hôtes chinois ont été extrêmement aimables et m'ont invité à rencontrer le vice-premier ministre Yao Yilin, un grand honneur pour moi.

Votre visite en Chine aura-t-elle une incidence sur les activités du BVG?

L'ACDI déboursera la somme de 3,5 millions de dollars pour le programme sino-canadien de formation des vérificateurs. Si on ajoute cette somme à notre budget global de formation, qui se situe aux environs de 2,5 millions de dollars par an, on constate tous les problèmes auxquels nous ferons face. Nous disposons d'environ 3 800 jours-personnes pour la formation l'an dernier, et cette année nous en prévoyons 4 200. Il est très important que nous gardions un nombre élevé de programmes de formation au Bureau. La Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, dirigée par Yvan Gaudette, devra faire face à de nombreuses interruptions de ses programmes. La Direction générale des opérations de vérification nous fournira la majeure partie des formateurs pour le projet. Plusieurs de ses directions devront donc travailler plus fort pour maintenir la production du Bureau aux niveaux actuels.

“Nous pouvons distribuer aux pays intéressés des manuels d'instructions sur la vérification de l'efficacité, de l'efficacité ou sur toute autre méthode de vérification. C'est une des nos principales contributions.”

Cherchons toujours à élaborer nos capacités en matière de vérification de l'attestation, de la conformité et de l'optimisation des ressources.

Le Canada fait également figure de précurseur d'une autre façon. Nous avons étudié les résultats de nos vérifications et documenté nos méthodes. Les guides de vérification, publiés dans les deux langues officielles, font état de ces critères de vérification. Nous pouvons distribuer aux pays intéressés des manuels d'instructions sur la vérification de l'efficacité, de l'efficacité ou sur toute autre méthode de vérification. C'est une des nos principales contributions. Le Canada a de grandes ressources à partager.

Les méthodes de vérification occidentales peuvent-elles être facilement employées par les pays en voie de développement ou le Tiers-Monde?

Nous ne devons pas imposer nos méthodes de travail aux pays en voie de développement. Nous devons leur communiquer nos méthodes et les laisser choisir celles qui conviennent le mieux à leurs opérations financières. Je ne suis pas intéressé à transférer nos méthodes de vérification comme telles, mais je tiens à partager notre vaste expérience de la vérification.

Le programme de bourses attribuées par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée se prête bien aux échanges internationaux. Au cours des cinq dernières années, le BVG a accueilli des boursiers provenant d'environ trente pays. Ce sont généralement des spécialistes de la vérification dans leur pays d'origine et ils travaillent au sein de la Direction des opérations de vérification de notre Bureau pendant un an. Ils appliquent ensuite nos méthodes de travail à la situation économique de leur pays, si la chose est

Quels ont été les faits saillants de votre séjour en Chine, en avril dernier?

En effet. Comme la Chine a récemment créé un Bureau de la vérification, elle doit mettre sur pied un programme de formation à l'intention des 200 000 vérificateurs internes et externes qu'elle entend recruter. Elle a demandé au Canada de former 400 vérificateurs qui formeront, à leur tour, d'autres enseignants et vérificateurs. Si nous atteignons cet objectif, le Canada aura une grande influence sur cette profession en République populaire de Chine. Lorsque le Canada se retirera du programme dans trois ans, la Chine possèdera tous les outils de formation dont elle a besoin pour former l'ensemble de ses vérificateurs.

La Chine a également demandé au Canada de l'aider à élaborer un programme de formation des vérificateurs.

possible. Ce programme nous a permis d'acquérir une renommée internationale due à l'excellence de nos méthodes. Je pense que c'est ce programme qui a fait que les autorités chinoises ont choisi le modèle canadien parmi divers modèles de bureaux de vérification.

“Lorsque le Canada se retirera du programme dans trois ans, la Chine possèdera tous les outils de formation dont elle a besoin pour former l'ensemble de ses vérificateurs.”

J'ai également donné des conférences aux étudiants chinois. À Beijing, j'ai adressé la parole à 500 étudiants réunis dans une même salle, alors que des centaines d'autres étaient massés dans deux salles pour écouter

Tout d'abord, la signature d'un accord Chine-Canada par Bu Zhaomin, un haut fonctionnaire du ministère chinois des Relations économiques et commerciales avec l'étranger, et Richard Gorham, l'ambassadeur du Canada en Chine. J'ai aussi fort apprécié mes entretiens avec le vérificateur général Lu Peijian et le sous-vérificateur général Qi Tian.

consentie à divers pays dans les domaines de la comptabilité et de la vérification. Une telle aide devrait permettre aux pays en voie de développement de mettre sur pied des systèmes de gestion financière et de veiller à ce que l'aide étrangère soit utilisée comme prévu et entièrement comptabilisée.

Tous les pays se tourneraient vers l'IDI pour obtenir des renseignements sur la formation offerte par les pays développés. Il existe sur la scène internationale de nombreux programmes officiels ou officieux d'aide sous forme de cours de formation, de documents de base et de bases de données. Jusqu'à maintenant, bon nombre de gouvernements et de particuliers n'étaient pas au courant de ces programmes d'aide, encore moins de leur étendue. En conséquence, certains d'entre eux n'ont pu obtenir l'aide nécessaire ou, encore, des programmes ont été mis sur pied malgré l'existence préalable de programmes quasi identiques.

Le conseil d'administration de l'INTOSAI a approuvé votre projet au cours de sa réunion de mars 1985, en Australie. Quelles seront les répercussions de cette décision pour le BVG?

Le conseil d'administration de l'INTOSAI a approuvé notre projet à l'unanimité. Ce fut là une grande réalisation. Je partage avec Charles Bowsher, contrôleur général des États-Unis, la présidence du sous-comité chargé d'étudier les diverses possibilités et ramifications de l'IDI. Nous devons retourner en Australie, en avril 1986, pour présenter les propositions que nous formulerons en cours d'année. Une partie de notre recherche préliminaire consistera en des rencontres avec les représentants d'autres pays ainsi qu'avec des commanditaires éventuels, notamment la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. Nous rencontrerons des représentants des agences canadienne et américaine de développement international, deux figures de proue en matière d'échanges.

Pourquoi le Bureau du vérificateur général du Canada encourage-t-il une telle collaboration internationale?

Notre Bureau est en mesure de partager son expérience avec d'autres. Il a toujours eu la chance d'attirer des gens possédant de grandes compétences. Nous allons aux limites de notre mandat de vérification et nous



Kenneth Dye indique à Charles Bowsher, contrôleur général des États-Unis, les sites les plus dignes d'intérêt de la Capitale nationale. Des représentants des bureaux de la vérification du Canada et des États-Unis se sont rencontrés à Ottawa, du 16 au 18 juin 1985, afin de discuter les constatations de l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux.



Bill Grace, président de l'Institut canadien des comptables agréés, Kenneth Dye, vérificateur général du Canada, Ross Skinner, autrefois un partenaire du groupe Clarkson Gordon, et Ron Robinson, président des associés Abi du Canada, écoutent attentivement l'exposé de Lyle Osland, le sous-vérificateur général du BVG responsable de l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux.

Un entretien avec Kenneth Dye

Opinions: Le Bureau du vérificateur général participe activement aux activités professionnelles des organismes de vérification internationaux. Quelle est l'étendue de cette présence sur la scène internationale?

Kenneth Dye: Le BVG s'intéresse aux activités de vérification d'organismes internationaux depuis qu'il a commencé à effectuer des vérifications pour le compte de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Le vérificateur général Maxwell Henderson prenait au sérieux son rôle de vérificateur de l'ONU, tout comme Jim Macdonell, son successeur. Je suis donc le troisième vérificateur général du Canada à être président du Groupe des vérificateurs des comptes de l'ONU. C'est probablement à ce moment-là que s'est précisé notre intérêt pour les questions internationales et je dois même ajouter que nous avons contribué à garder l'ONU moderne et efficace.

Notre Bureau est également représenté au sein du Comité des commissaires aux comptes de l'OTAN. Nous faisons partie de la Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth ainsi que du groupe d'experts des Nations Unies en matière de comptabilité et de vérification des comptes publics. Il existe aussi une collaboration étroite entre les organismes de vérification canadien et américain.

Les activités de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI) nous ont également mérité une renommée internationale. Presque tous les programmes d'échanges internationaux de la FCVI sont parrainés par notre Bureau. La Fondation organise des séminaires de vérification intégrée partout dans le monde et demande généralement à nos spécialistes d'en assurer la présentation.

Je siège au conseil d'administration de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Le Bureau participe activement à la publication de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics* en rédigeant de nombreux articles et en assurant la traduction vers le français. C'est là une activité importante pour nous. Elle nous coûte peu et nous permet de partager nos connaissances.

L'INTOSAI a approuvé trois grands projets soumis par le Canada ces dernières années. Premièrement, le Canada a instauré la remise de prix d'excellence. Deuxièmement, nous avons appuyé la mise sur pied de comités de recherche responsables de l'élaboration de normes internationales de vérification, de comptabilité et de contrôle interne.

Troisièmement, le conseil d'administration de l'INTOSAI a récemment approuvé le projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI (IDI), parrainé par le Canada et proposé par moi-même. C'est un projet de grande envergure car il demande une organisation opérationnelle permettant de coordonner l'aide

“Jusqu'à maintenant, bon nombre de gouvernements et de particuliers n'étaient pas au courant de ces programmes d'aide, encore moins de leur étendue. En conséquence, certains d'entre eux n'ont pu obtenir l'aide nécessaire ou, encore, des programmes ont été mis sur pied malgré l'existence préalable de programmes quasi identiques.”



Malgré les revers économiques de la dernière décennie, les Canadiens apprécient la bonne fortune et la prospérité de leur pays. Tous les jours, le petit écran leur montre le quotidien âpre et ingrat que vivent les millions d'habitants de pays sous-développés et, de plus en plus, de pays autrefois prospères dont l'économie est dorénavant alourdie par la dette de l'Etat. Les Canadiens, en plus de reconnaître ces divergences économiques, ont également fait preuve de générosité tout au long de leur histoire et ont tenté de remédier aux inégalités économiques qui persistent entre les pays de l'Occident et le Tiers-Monde.

Bien que le Canada s'empresse d'offrir un secours immédiat aux pays qui doivent affronter des situations catastrophiques, nous avons appris que la solution du sous-développement se retrouve dans toutes les activités qui permettent à ces pays de fortifier leur économie intérieure. Je crois, et cela depuis fort longtemps, que l'aide qui favorise le développement international est autrement plus efficace qu'une réaction réflexe aux situations d'urgence.

La technologie et la méthodologie sont les éléments les plus importants de l'équipement requis par les nations qui sont aujourd'hui en quête de suffisance. Lorsqu'un pays comme le Canada met de telles connaissances à la portée de pays moins développés que lui, il en solidifie les infrastructures techniques et financières. Toute nation qui veut survivre à la féroce compétition du marché international doit posséder de telles structures. De plus, partager notre savoir en matière de technologie est une façon très efficace et économique de participer au développement international.

Assumer la direction d'une entité qui a une longue tradition de partage et d'échange fut un des grands privilèges de ma nomination au poste de vérificateur général. Le Bureau a su persévérer dans cette voie. Il me faut souligner que ces échanges internationaux ne sont pas à sens unique. Par exemple, lors de ma récente visite en République populaire de Chine, j'ai vite

constaté que ce pays pouvait nous enseigner d'importants concepts en ce qui a trait à la planification et à l'organisation.

Ces activités internationales me sont une grande source de satisfaction. Elles font honneur au Canada. Elles font honneur à notre univers.

* * *

Puisque les besoins des autres sont à l'affiche, tournons-nous vers nos concitoyens. Ce numéro d'*Opinions* présente un article sur la campagne Centraide de 1985. L'œuvre des agences qui sont unies sous ce sigle est d'une importance vitale. J'espère que, cette année encore, le Bureau dépassera l'objectif fixé tôt dans la campagne. Soyons fiers de notre générosité et prétons un appui enthousiaste à cette grande cause.

Kenneth M. Dye, F.C.A.



SOMMAIRE

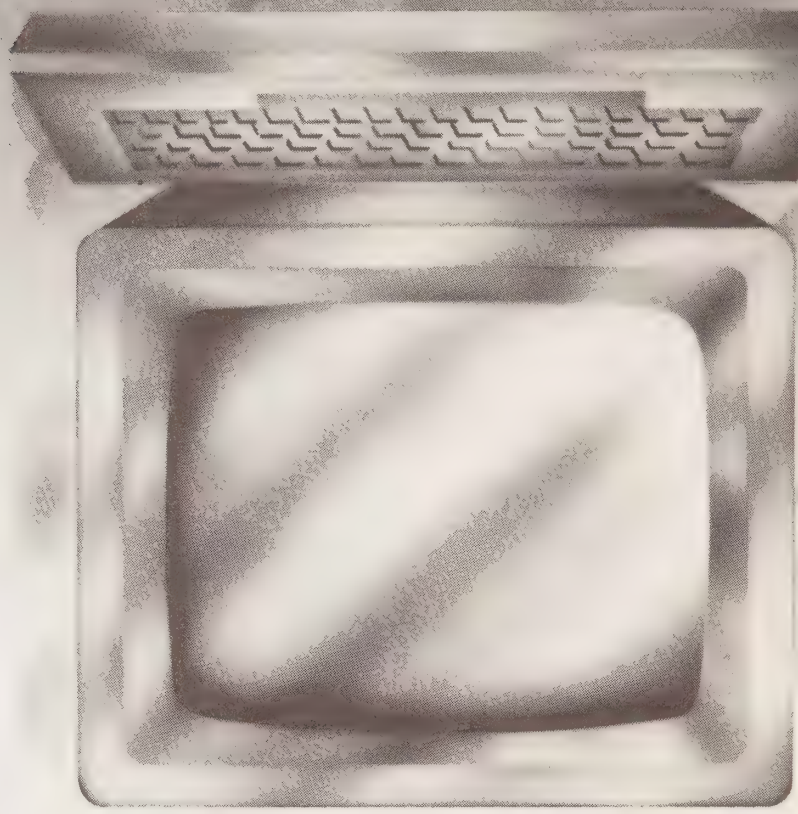
KMD vous parle	1	Rédactrice Elliane Gaudet
"Je tiens à partager notre vaste expérience"	2	
"Nous sommes les gardiens de nos frères"	5	
Audiences du Comité des comptes publics	6	Adjointe à la production Sheila Macfarlane
La Direction de la vérification informatique	9	
Nouveau cours en vérification informatique	13	Photographies Linda Price-Bennett Lorraine Mahieux-Paquet
Le Comité directeur des systèmes d'information	14	
Consultez l'ordinateur	16	Traitement des textes Liz Dowd Christine Fraser
Le Plan de formation en vérification informatique	18	
La conférence annuelle des directeurs principaux	20	
La campagne Centrale de 1985	22	Arts graphiques Art Routliffe Paul Michaud
Le Projet sino-canadien de formation des vérificateurs	23	
Le BVG en Chine	26	Illustration Paul Michaud
Les gens d'ici	30	
Le Bureau du vérificateur général du Canada en 1992	34	Traduction sommaire Rodrigue Guibord Jacques Rousseau Yvon Thivierge Jeanne Guibord
Nouveau groupe MX	37	
Le tournoi de balle-lente annuel	39	

Opinions est publié tous les deux mois par la Direction des communications. Veuillez adresser votre correspondance et les changements à la liste d'envoi à:

Conseillers à la rédaction
Maurice Cutler
Rolande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

Opinions, arrêt 11-20,
Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Directeur principal
Desmond Kimmitt



BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1985

août/sept.

Opinions

GA1
AG
-063

CAI
AG
-063

Government
Publications

Opinions

October/November

OFFICE OF THE AUDITOR GENERAL OF CANADA 1985



From the Corner Office	1
Meetings of the Public Accounts Committee on the Management of Job Classification in the Public Service	2
The Review Panel for Research and Discussion Papers	4
The Professional Practices Group	6
The Five-per-cent Solution	7
International Workshop on Public Service Auditing	8
Ottawa in 4985 A.D.	10
Bienvenue au BVG, Roberta Bondar!	13
New Standardized Design for OAG Publications	14
The Auditor General's Award of Excellence	15
Annual Meeting of the Canadian Conference of Legislative Auditors	16
A Gift of Life	17
Orientation of Value-for-money Auditing	18
An OAG Audit Team	20
Farewell, Peter Wilson!	22
Visitors	24
Golf Day 1985	25
A Feather in their CAP	insert

Opinions is published every second month by the Communications Group.
Please address all correspondence and changes to mailing labels to:

Opinions, Stop 11-20
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

ISSN 0822-1014

Vol. 3 No. 5

Principal
Desmond Kimmitt

Editor
Eliane Gaudet

Production Assistant
Sheila Macfarlane

Photographs
Philip Hannan
Linda Price-Bennett
Susan Stewart

Text Processing
Liz Dowd
Christine Fraser

Graphic Arts
Art Routliffe
Paul Michaud

Draft Translation
Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge
Diane Bisson

Editorial Advisers
Maurice Cutler
Rollande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

Printer
M.O.M. Printing



From the Corner Office

It will probably always be a matter of argument whether the comprehensive auditing practised by the Office of the Auditor General – and so largely pioneered by it – is a new concept, or whether it is better described as the bringing together of a variety of techniques developed by auditors over a number of years.

But, whatever its beginnings, two things now seem certain about comprehensive auditing. First, it is here to stay. Second, comprehensive auditing is itself continuously evolving. This Office is by no means the only player when it comes to the research and development of methodology for comprehensive auditing; however, it is true to say that we have devoted very significant resources toward ensuring that our Audit Manuals, Guides and Bulletins, together with our professional development and training, accurately portray where comprehensive auditing is at.

The key, of course, is to link the actual auditing we are doing directly to our methodology. The cutting edge of auditing is not in a research or standard setting committee. It is where the audits are being performed; as we audit, new techniques are tried, new breakthroughs achieved. And then that learning and experience must be fed into our methodology processes. Indeed, we have established a policy requiring that five per cent of our audit operations budget go to methodology development.



Underlying this concept is a basic principle – that our auditors, as they audit, are expected to be refining and developing audit techniques and methods. And each has the professional obligation to share what they have learned with their colleagues. It is an example of our program to encourage professional excellence.

Kenneth M. Dye, F.C.A

Meetings of the Public Accounts Committee on the Management of Job Classification in the Public Service

by Pat Forsberg
Assistant, Parliamentary Liaison Group

The Public Accounts Committee met on 14 and 16 May 1985 to consider the study on the management of job classification in the public service, discussed in Chapter 8 of the 1984 annual Report. Testifying on behalf of the Office were Auditor General Kenneth Dye and Principal Mark Hill. Treasury Board Secretariat was represented by the Secretary to the Treasury Board and the Deputy Secretary, Personnel Policy Branch.

Concerns

OAG's concerns stemmed from serious problems in the accuracy of classification decisions noted in Treasury Board Secretariat (TBS) service-wide audits in 1978 and 1983. The Office noted that the significant pressures to classify positions upward in the public service were not sufficiently offset by countervailing forces. Managers were not accountable for the financial implications of classification decisions, nor were there effective accountability mechanisms to otherwise motivate departments to manage payroll costs with full regard for value for money. In addition, the agency responsible for job classification was not required to formally account for its management of the system, and the Office of the Auditor General of Canada viewed this as a critical gap.

Reducing the Rate of Error

The Secretary to the Treasury Board attributed the high incidence of misclassification partly to changing

government programs that had altered the nature of many jobs, leaving classification standards outdated. The Deputy Secretary noted that standards were supposed to be reviewed on a seven-year cycle, and benchmark positions updated every two or three years. He acknowledged that TBS was behind schedule on several reviews, but could not specify how many. Kenneth Dye told the Committee that, according to his files, 50 of 74 classification standards had not been reviewed or changed over the past ten years. The Secretary acknowledged that "simple neglect" had allowed the system to decline.

The TBS Secretary said that, in his view, the only acceptable rate of error was zero. TBS had been shocked by the results of its 1983 audit and was giving high priority to corrective action. As misclassified positions were identified, they were being reclassified at the correct level and the incumbent moved to a new job matching his or her existing classification.

At the second hearing, the Secretary, with the support of the President of the Treasury Board, tabled a description of proposed corrective actions. These included a review and overhaul of all outstanding benchmarks and standards within the next two years, after which they would be reviewed on a five-year cycle, the evaluation of requests to classify jobs by departmental committees having at least two knowledgeable managers, and the strengthening of the TBS classification audit program. By April 1986, TBS would have a comprehensive picture of classification activities across government, and would then report back to the Committee.

Instituting Appropriate Accountability Mechanisms

Committee members Alan Redway and Doug Lewis asked if TBS had considered removing the classification function from departments entirely and placing it under the direction of TBS. In addition to making the system easier to monitor, they suggested, it would save money by eliminating a level of controls. TBS witnesses

questioned the potential for savings but agreed to do a cost-benefit analysis and report back to the Committee in the fall.

The Secretary said that accurate classification required that officers classifying positions be knowledgeable about the nature of the work those positions entailed. A centralized system would likely be less sensitive to the business of departments. The deputy heads of the Department of Agriculture and the Secretary of State, invited to the hearings to provide a departmental perspective, agreed that centralized controls were not a solution.

The Secretary reminded the Committee that the TBS response to the findings of the 1978 audit had been to tighten the system and add controls, and this had produced little or no improvement. What was now needed was a system of incentives and sanctions that would motivate managers to operate within the present system more effectively. TBS was considering a two-authorization process, with accountability for classification changes shared by the classification specialist responsible for the technical application of the rules and the line manager responsible for ensuring that financial consequences of the change could be accommodated within his or her budget. The Deputy Secretary added that line managers needed more training in how the system was designed to function.

The description of proposed actions tabled at the second hearing noted that all departmental reorganizations affecting classification were to be approved by a manager at least two levels above the affected positions; all classification changes were to be certified by both manager and classification specialist; and managers' appraisal review forms would be revised to include an evaluation of human resource management practices, including classification.

Media Coverage

Much of the press coverage of the first hearing placed considerable stress on the number of public servants who were overclassified and, presumably, overpaid. At the second meeting, Committee member Michael Cassidy expressed concern at reports equating overclassification with overpayment. He suggested that since the standards had not been reviewed for ten years, one could not know whether they any longer adequately described positions. An employee could conceivably be overclassified according to an outdated standard but not

overpaid for the work actually performed. Ken Dye stressed that the main significance of the high error rate was not that it was costly but that it indicated a system not functioning as it had been designed to function.

The hearings produced the most thorough PAC review of a government-wide study in recent years. All OAG concerns were answered by the several commitments made by Treasury Board, thanks in large measure to a forceful, effective Committee.



Changes in Parliamentary Liaison: *The service is the same but the faces and names have changed. Christiane Déry arrived in June to provide support services to the Group. Pat Gilchrist was married in July and her surname is now Forsberg. In July, Mark Hill replaced Bill Woodley who has returned to Audit Operations. The Parliamentary Liaison Group is the focal point for contacts between the Office and parliamentarians. It co-ordinates the tabling of the annual Report to the House of Commons and briefs the Auditor General and audit principals on hearings of the Public Accounts Committee. This includes assistance in preparing material for presentation to the Committee, as well as post-facto analysis of the hearings. The Group is the primary resource for audit teams seeking information on developments in the House or in Committees that could impact on client departments. Other activities of the Group include liaison with other audit organizations such as GAO, and the co-ordination of legal opinions obtained in support of the work of the Office.*

An OAG Committee

The Review Panel for Research and Discussion Papers

by Margaret Marshall

Research and Discussion Papers have been prepared since 1981. They serve three purposes: to stimulate thought, research and discussion on important aspects of the work of the Office, to help the Office maintain a leadership role in the development of comprehensive auditing, and to provide a vehicle for generating and recommending materials for publication.

The Review Panel

In October 1984, a Review Panel was formed to standardize the preparation and approval process of Discussion Papers. The Panel facilitates and promotes the writing of these Papers, maintains standards, and ensures the good quality of the Papers and the fairness of the approval process. It also ascertains that due regard for economy and efficiency is applied in the Papers' preparation and publication process.

Since its establishment, the Review Panel has streamlined this process. Papers must now meet stringent criteria in order to be designated as OAG Research and Discussion Papers. From time to time, the Review Panel reviews or modifies both the process and the criteria. It also assists authors. The Panel can arrange for the edit or improvement of drafts, and advises the Professional Practices Group on the approval of topics and related budget hours. The Review Panel also selects reviewers for each Paper submitted. Panel members consult other staff members of the Office to identify reviewers on the basis of their interest and expertise in relation to the subject of each Paper.

The Process

All staff members are encouraged to write Research and Discussion Papers. The topic is the author's choice, but it should deal with matters that are closely related to the work of the Office. Staff members who require resource hours to write a Paper should submit a proposal to the Professional Practices Group. The Group, in consultation with the Review Panel, reviews and approves proposals. Typically, 50 hours are allocated from the budget of the Professional Practices Group.

Research and Discussion Papers that have been completed on a staff member's own time may be submitted to the Review Panel without formally going through the proposal stage. However, prospective authors are encouraged to discuss the subject and content of their Papers informally with Professional Practices before submitting a paper to the Group.

The Reports Group edits all submitted Papers. The Review Panel selects at least three staff members to review each Paper. The reviewers do not know who wrote the Paper, and the names of the reviewers are not available to the author. This procedure, sometimes called a "blind" review, has been adopted by the Review Panel to help ensure objectivity and fairness. Each Paper is reviewed against the criteria established by the Review Panel: relevance to OAG work, technical soundness, originality, completeness, simplicity and directness. In addition, Papers should not exceed 10,000 words.

The review usually takes ten working days. The reviewers' comments and recommendations are summarized on a simple form and returned to the Review Panel for a decision. The Review Panel uses these comments for approval purposes. The decision is then communicated to the author, along with the reviewers' suggested modifications. If a Paper raises significant policy issues, the Review Panel refers it to the group of Deputy and Assistant Auditors General or to the Methodology Development Committee.

A Research or Discussion Paper may form the basis for a subsequent Audit Bulletin. It may also influence the content of an Audit Guide or the Comprehensive Auditing Manual. If a Paper is considered appropriate for wider circulation, the Review Panel may recommend its publication in an outside journal, such as the *International Journal of Government Auditing*.

A Series of 51 Papers

A total of 12 Discussion Papers has been approved since the Review Panel was established in October 1984,

bringing to 51 the number of Papers published since the series began in 1981. The list includes such Papers as *CIDA Comprehensive Audit: the Methodology of a Results-based Audit* by Ray Foote, *Nationalized Industry Controls in the United Kingdom: A Comparison with Bill C-24* by David Marshall, and *Auditing What Isn't* by Dan Rubenstein.

All Office members are encouraged to take an active interest in the Research and Discussion Papers, whether by developing proposals, reviewing Papers or providing feedback on the usefulness of the Papers published. In the words of one author, "the process works!"



Margaret Marshall, Mike Adube, Bob Lalonde, Mark Hill and Nancy Murphy

The Professional Practices Group

by Joe Hudson
Principal, Professional Practices Group

OAG's Professional Practices Group has evolved out of two streams: the Financial Statements Accounting and Auditing Standards Unit and the Methodology Development Unit. Each of these Units was originally headed by different persons – most recently Bill Radburn and Ted McNamara. The Units merged in 1981 to form the Standards, Methodology and Research Group, which was renamed the Professional Practices Group in 1984.

While the players and titles have changed over the years, the mission of the Group has remained the same: to identify needs and assist in the related research and development of methodology and standards. In short, the Group facilitates the production of materials for audit work. In this sense, auditing standards, methodology and research pervade all professional activities in the Office and are not the sole responsibility of the Professional Practices Group.

The Group's current Mission Statement underlines the important point that standards, methodology and research questions emerge from practical, hands-on auditing assignments, and, as such, must themselves always be subjected to further inquiry. To meet these objectives and guide the operations of the Group, a set of governing principles has been adopted.

First, the Group's mandate is to provide services that will improve the quality and efficiency of audit work. Standards, methodology and research activities are among the means by which organizational ends are to be achieved, not ends in themselves. A second principle directing the work of the Group is that users must be involved in the identification of needs, and in the planning, production and approval processes so as to ensure useful work products of high quality. Individual and group initiatives by audit staff are encouraged, and the Professional Practices Group exists primarily to assist in the identification, co-ordination and completion of standards, methodology and research projects.



Edith Colton, Joe Hudson, Ned Eustace and Margaret Marshall



Mike Adibe, Linda Sayer, Nestor Gayowsky and Michael McGuinty

The core of the Professional Practices Group is made up of a small group of staff assigned on a temporary basis, usually for a period of one to three years. During this time, the work schedules of Professional Practices staff enable them to spend some time directly on audit projects. The Group must avoid becoming a permanent home for staff, who could soon lose direct contact with the everyday realities confronting audit practitioners. Irrelevance might then be the price to be paid.

The Group's mandate is to facilitate, assist and coordinate the development of methodology material, but it is not responsible for the actual production of the material. The five-per-cent policy described in the next article of this issue is one of the formal policies for ensuring that methodology material is produced by audit practitioners.

The Professional Practices Group also acts as secretariat to the Methodology Development Committee and the Independent Advisory Committee to the Auditor General. Its staff members work with the Audit Operations Branch to implement, monitor and report on the five-per-cent methodology policy, and assist in the production of methodology by the organization's functional responsibility leaders.

Major products issued by the Group are the Comprehensive Auditing Manual, which is currently under revision, Audit Bulletins, Audit Guides, and Research and Discussion Papers.

The Five-per-cent Solution

The "five-per-cent solution", approved by OAG's Executive Committee in July 1984, links methodology development to audit operations. It requires that up to five per cent of the total audit budget of the Audit Operations Branch be allocated, in hours, to methodology development. The Committee gave a whole-hearted endorsement to this policy and recognized it as an important means of capturing the Office's audit experience, ensuring quality and consistency in its audit work, and maintaining a leadership role in the profession.

The policy seeks to formalize and increase the involvement of auditors in the fundamental and important work of methodology development. It formally involves a large proportion of audit staff in

"The policy seeks to formalize and increase the involvement of auditors in the fundamental and important work of methodology development."

research projects for the development, testing and revision of audit methodology by increasing the number of hours formally allocated to methodology work.

Four Basic Assumptions

The five-per-cent methodology policy is based on four fundamental assumptions about Office auditing practices. First, it is assumed that auditing is a complex activity, and that definitive methodology has yet to be documented. There is therefore a need for constant experimentation and documentation. A second assumption stipulates that most new ideas on audit methods and practices are likely to originate with users and practitioners. Audit staff members are OAG's key actors in the area of methodology. Third, the policy is based on the belief that the methodology products developed by some practitioners are useful to other audit staff members. Finally, professional auditing practices require explicit methodology, and this is both a practical requirement and a professional obligation.

The Direct Result of Audits

The five-per-cent policy is consistent with OAG's methodology development history. The Office has always stipulated that all audit methodology must, by necessity, flow from professional practice. In fact, all of the methodology documents produced by the Office were the direct result of audits and have been produced by practitioners. It is neither feasible nor desirable to expect that statements about why and how we carry out our audit work can be issued by non-practitioners. The five-per-cent policy reaffirms and formalizes this belief.

International Workshop on Public Service Auditing

by Yvan Gaudette
Assistant Auditor General

A six-day workshop on *Development in Public Service Auditing*, organized by the Commonwealth Secretariat and hosted by the Malaysian Audit Office, was held in Kuala Lumpur, from 1 to 6 July 1985. Participants were mostly members of the Conference of Commonwealth Auditors General, although a small group of non-Commonwealth countries, such as Japan and Indonesia, also sent representatives.

The discussions held during the six-day workshop were lively and focussed on practical auditing problems. Some of the participating countries had been invited to prepare papers and make short presentations, to be followed by group discussions. This exchange of views was most successful and was a practical application of the workshop's purpose – to discuss the latest developments in public service auditing.

A Canadian Presentation

Canada was represented by Auditor General Kenneth Dye and Assistant Auditor General Yvan Gaudette. Yvan made a presentation, with transparencies, on OAG's career development and training programs, with a special emphasis on their possible applications in developing nations. Ken concluded Canada's half-day session with a presentation on the INTOSAI Development Initiative (IDI), a project dedicated to the advancement of public sector accounting and auditing. The project proposal was well received and will be presented for approval to the Board of Governors of the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), at a meeting to be held in Australia, in the spring of 1986.

Before returning to their respective countries, participants were organized in groups and asked to present suggestions or recommendations for all workshop topics. The 66 recommendations drafted addressed the role of the auditor general, public

"The discussions held during the six-day workshop were lively and focussed on practical auditing problems. Some of the participating countries had been invited to prepare papers and make short presentations, to be followed by group discussions. This exchange of views was most successful."

accountability, training and development, the INTOSAI Development Initiative (IDI), planning and the use of resources, operational issues, value-for-money auditing and computer systems.

A First in Malaysia

While in Kuala Lumpur, Ken Dye and Yvan Gaudette had the pleasure of meeting Fong Heng Yew, the first Malaysian to work at the OAG on an exchange program set up before the establishment of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF). Kairuddin and Nesarajah, two former CCAF Fellows, attended the workshop, and Yvan also interviewed William Lee, a candidate for CCAF's 1986 fellowship program.

Canada's Auditor General and Assistant Auditor General met with the Malaysian audit team presently carrying out a comprehensive audit of the Pady & Rice Board, a public enterprise. This project is the first such comprehensive audit to be conducted in Malaysia and it has the support of the CCAF. It involves the participation of a manager of HRM, a Malaysian firm associated with Touche Ross, who assigned William Bradshaw, one of its Toronto partners, to the project.

The Malaysian audit team presented Ken and Yvan with the results of the first stage of this interesting audit. The audit's approach followed the methodology recommended in an audit manual recently drafted by Nesarajah, who based its content on OAG methodology. The team's presentation was followed by a challenging discussion on alternate audit approaches and issues, an exchange that was reminiscent of similar OAG discussions in the first days of comprehensive auditing.

After the Kuala Lumpur workshop, Yvan Gaudette travelled to China where he spent four days discussing the implementation of the Sino-Canadian Auditor Training Project with Chinese audit officials. The project's first course – *Comprehensive Audit of Capital Projects* – will be presented for a first time in Shanghai, from mid-October to the last week of November. From Kuala Lumpur, Ken Dye went on to Whitehorse, Yukon, to host the 1985 Annual Meeting of the Canadian Conference of Legislative Auditors.



Assistant Auditor General Yvan Gaudette presents an information session on OAG's career development and training programs.



Ken Dye's and Yvan Gaudette's luggage arrived in Kuala Lumpur three days after the beginning of the workshop. Part of their first two days in that city was spent shopping for large-size clothes, not very common in Malaysia. Here, Ken and Yvan – in their locally-purchased attire – examine a rubber tree.

Ottawa in 4985 A.D.

This year's conference for OAG directors and managers was held from 25 to 27 August 1985. Auditor General Kenneth Dye, Assistant Auditor General Suzanne Labarge and Principal Otto Brodrick were some of the speakers to address Office issues and policies. The following is an abridged version of Director Peter King's vision of Ottawa in the year 4985 A.D.

Chairman: The 9,476th meeting of the Inquisitor General's Accounts Committee is now in session. Its purpose is to hear further testimony from the Department of Antiquities, Archeology and Studies of Primitive Religions on the use of funds appropriated for the years 4984 and 4985 Anno Domini. During the Committee's previous meeting, members requested that the Department provide a sample of their research results. Unless members of the Committee have preliminary questions, the witness, Professor Peterkin from the Archeological Research Branch, North American Division, will now present his testimony.

Witness: The ruins of Out-of-the-way, a community buried in the northern forests, have now been excavated, and we have concluded that it was a centre of religious significance, whose inhabitants, apparently called burrowrats, drowned in a sudden flood of paper approximately 3,000 years ago.

The focus of the centre's religious activities was a large, ornate edifice built on a hill. We believe it to have been the temple of a paramount deity referred to as Parliament.

A Schizophrenic Deity?

The temple contained two principal chambers, each with a throne or chair, which suggests that Parliament was of a dual or split nature. We have found references to "the speaker ruled from the chair", which show that this Parliament was a ruler of such stature that its name was not uttered freely, a custom adopted only in pre-industrial tribal societies. I deduced therefrom and from

the abundance of wood and wood products found among the ruins that the inhabitants of Out-of-the-way were part of a widespread but primitive tree-dwelling race.

Parliament had "members", the purpose of whom, or which, poses a tantalizing question. Since Parliament was of a split nature – medically, we would say schizophrenic – one possibility is that it needed orderlies to attend to it, as is the custom in our present asylums. Another possibility is that these members were purely decorative.

My esteemed colleague, Professor Smith of the University of Turin, has suggested that this Parliament was not of religious significance but was the administrative centre of an erstwhile nation called Canada. However, nothing I have found suggests that Parliament was more than symbolically relevant.

An Inner Sanctum Above Cell-like Enclosures

Near Parliament's temple, we have discovered the vestiges of a series of concrete columns similar to those of Greek and Egyptian temples. We have therefore concluded that this building was also of religious significance.

On its lowest floors were found the remains of metal and rubber machines of various colors, corroded by rust and arranged in an assembly line fashion. They bear markings such as Chevrolet, Ford or Chrysler, the meaning of which has unfortunately been lost but may have referred to the machines' function. What is left of these floors indicates that this area was subterranean, poorly lit and largely unventilated. It resembles an industrial production floor. The thickness of the surrounding concrete walls led me to conclude that the area was probably the location of a highly dangerous manufacturing activity.

Small cell-like enclosures – many fitted with video screens and consoles – were located above these

production floors, perhaps the living quarters of those who manned the production processes in the building's lower levels. This suggests the presence of industrial workers or slaves, whose output, regrettably, will remain a matter of conjecture, though it is possible that they spent their time playing or watching electronic games.

We have discovered the remains of a sanctum perched on top of these columns, a structure similar to those favored by early Amerindian religions, such as the Mayan and Aztec cults. The sanctum faced west, which suggests that the occupant, like the priests of these ancient civilizations, worshipped the sun. Since the sanctum faced the setting sun, I concluded that the object of worship was to beseech the sun not to set, thereby avoiding the veil of darkness which night brings, an exercise we know to be astronomically and physically impossible. Perhaps this religious cult sought, probably to no avail, to keep light on the activities of Parliament.

We found a total absence of walls around the sanctum, which was open to both Parliament and the public,

though my good friend Professor Smith maintained that light was admitted through apertures called windows. However, it is far more logical to assume that the absence of walls was a requirement that forced the activities of this cult to be performed openly and under the watchful eyes of Parliament. One must infer from this that Parliament did not entirely trust the cult or, perhaps, its chief priest.

The Listening Corporal

I have called the chief priest of this cult the Listening Corporal, although Professor Smith maintained that he was a functionary, called the Auditor General, who was responsible for the annual verification of national accounts. Clearly, such a task was, as it is now, neither possible nor credible.

A fragment of paper has been found near the inner sanctum of the Listening Corporal. It says: "To the



Principal Peter King in 1985 and Professor Peterkin in 1985.

Honourable Speaker of the House ... I have the honour to transmit herewith my report ... to be laid before the ..."

Although records are incomplete, we do know that the laying of something, usually an offering, upon a table or altar in front of a deity was the primitive religions' principal method of worshipping their gods. We confirmed, then, that the Listening Corporal was instrumental in the worship of Parliament, a duty he carried out by making offerings or sacrifices.

An Explosive Tabling

Unfortunately, a full description of the sacrificial rites has not survived the ravages of time, but we do know that it was called the tabling, and that it occurred in winter. Shortly after the tabling, the members recessed or were removed from the chambers of the House. Perhaps they were not initiated into the sacrificial rites or not considered worthy to participate in the tabling.

According to a fragment, the tabling was attended by a report. The word "report" is obscure, but contemporary reference books define it as an explosive noise. We therefore concluded that the annual tabling included the setting off of some sort of explosion before Parliament. Similar practices existed in early China, where firecrackers were set off at ceremonial events to attract the gods' attention. The pyrotechnics of that period produced rainbow hues in their explosive displays, and we can assume that the Listening Corporal's report was highly colourful.

Our conclusion on the report's explosive nature is supported by the many fragments found in and near the Listening Corporal's temple, suggesting that the structure must have been destroyed by some sudden force, such as an explosion, which was perhaps the result of a premature tabling. The temple was referred to as 240 Sparks (or the street of Sparks), thus indicating to the citizens of Out-of-the-way the inherent danger of the area. The number 240 obviously referred to the 240th rebuilding of the temple. Clearly, the production process was not fully under control and premature tabling was a reasonably common occurrence.

Since we have found several prohibitions to smoke, we concluded that there was danger of causing premature explosions by smoking near the volatile chemicals of production, or that smoke resulted from the mixing of compounds, causing offensive and noxious fumes to percolate into the inner sanctum. One possibility is that the temple was destroyed by a careless acolyte smoking too near the holy of holies.

A Die of Excellent Craftmanship

We also found a fragment, unhappily incomplete, referring to a die that was somehow connected with both the tabling and the report. The reference is obscure but we know that, during that period, dies were used principally for the casting or stamping of metals. The temple was located on the street of the Bank (or Banks) so that the presence of a die would suggest that the Listening Corporal was engaged in coining money. Given that the Listening Corporal made an annual offering to Parliament, it is probable that the offering comprised coin or money. Why Parliament would need or use money is a puzzling question. The die was regularly inspected by Parliament, and it was replaced periodically, perhaps every ten years. That any die of that period could be used for such a long period of time is testimony to the excellent work and craftsmanship of this little-known religious order.

We have deduced that the report's potential for destruction was high. There was considerable national rejoicing when the event passed without irreparable damage. Professor Smith maintained that the tabling had absolutely no connection with this national rejoicing which, he claimed, celebrated another religious event called Christmas. I corrected Professor Smith's conclusion since we know that Christmas was considered an event for spiritual rather than material rejoicing.

Language Mirrors Duality of Entity

The language used in the tabling rites is of interest. We know that the inhabitants of the western part of the country spoke English, as we do, and that French was spoken in the eastern part of the country. In the case of the Listening Corporal, we find tantalizing references to yet a third language, called bilingual.

Present usage of the prefix "bi" suggests a duality – the duality of Parliament – so the rites of the Listening Corporal must have been conducted in a form of double talk possibly reserved for Parliament. Such a practice indicates a degree of sophistication which, alas, we no longer possess.

We are very pleased to have identified the role of the Listening Corporal, an interesting deity in primitive Canadian religions, and to have had the opportunity of presenting our conclusions to you.

Bienvenue au BVG, Roberta Bondar!

Nadine Wielgopolski teaches French. An unusual occupation in Canada's National Capital? No, but some of Nadine's students elevate her task to new heights. Several of OAG's finest francophiles attempt to unravel the complexities of French grammar under her guiding hand and voice. However, it is the National Research Council (NRC) that provides Nadine with her most uplifting student. In her NRC second-language group is Roberta Bondar, Canadian astronaut in training and in waiting.

Roberta, a doctor in Medicine and Neurobiology who also holds a Master in Experimental Pathology, is often a spokesperson for NRC's National Aeronautical Establishment. Her conversational skills in French required practice and OAG's Official Languages Group invited her to address, informally and unofficially, the Office's aspiring students of the French language, equally interested in putting into practice their new

skills. Roberta's depiction of a career in the world's highest spheres fascinated the fifty OAG staff members who crowded the small conference room. Audit Director Bill Johnston concluded the event on a poetic note:

Nous vous remercions beaucoup
Pour ce discours intéressant
Nous souhaitons avec nos coeurs
Que vous fassiez un vol brillant.

Quand vous irez parmi les étoiles
Vous sentirez l'apesanteur
Souvenez-vous de nous ici
Qui attendons votre retour.

Parce que nous sommes plus que des amis
Et nous avons une tâche aussi
De vérifier votre grande demande
D'indemnité de déplacement.



Natalie Savoia, Sheila Macfarlane, Murielle Beaulieu, Shayla Mindell, Nancy Soper, Bernie Geiger and Kathleen Peterson (top row) listen attentively to Roberta Bondar's presentation on the Canadian Astronaut Program. Henry Cousins, Peter Armstrong, Blandine Roberto and Nadine Wielgopolski are equally captivated by the astronaut's comments (bottom row).

OAG Publications

New Standardized Design for OAG Publications

Colour, a revitalized typeface and a computer- designed image: OAG's annual Report is shedding its white cover for a new, contemporary look. Featured for the first time on a recently published Audit Guide – *Auditing Human Resource Management* – the new design will adorn this year's *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons*. Most publications produced by OAG's Reports Group will subsequently adopt the new graphic image.

"We have been using the same cover since 1978," explains Editor-in-Chief Nancy Murphy. "It was first developed to mark the Office's 100th anniversary and it did so with great success. However, the Office has progressed over the past seven years. One notable change has been the arrival of comprehensive auditing, and our Reports and Guides, which constantly address new issues and revised methodology, ought to reflect that evolution. I believe the new cover design does that really well."

Designed by Ottawa graphic artist Miriam Bloom, the cover image is basically an eye-catching composition of square units strategically positioned over an eight-square grid. As the computer- designed modules move through their linear matrix – in horizontal, vertical and diagonal patterns – they symbolize the nature of OAG's auditing work. "The design shows that our audits go from the very specific to the very broad, from individual issues to government-wide matters," comments Nancy.

The approved design is the result of a long and difficult selection process. Both the graphic artist and the Reports Group Principal had selected the key visual components of the image, but the final product was months in the making. Auditor General Ken Dye, who believed strongly in meshing the content and image of OAG's publications, supported and encouraged the project: "I am really pleased with our new cover. Our

publications' content is improving and so is their appearance. This is a fresh idea, and the graphic work is excellent. It will probably encourage some to open our books. On one hand, it is making us more visible and, on the other, it is saving us money."

The Reports Group Principal also emphasizes the many possibilities to extrapolate the design. For example, its basic concept will be repeated in *Opinions*' new cover, to be published for the first time in December 1985. A photograph integrated into the basic grid structure will be *Opinions*' major departure from the original design.



The December 1985 □ January 1986 issue of *Opinions* will feature the magazine's new cover design.

New Guide on Auditing Human Resource Management

An Audit Guide – *Auditing Human Resource Management* – was published by the OAG in July 1985. The Guide is the first joint product of the Professional Practices and Reports Groups. It is also the first OAG publication to feature the new cover design to be used on many OAG publications.

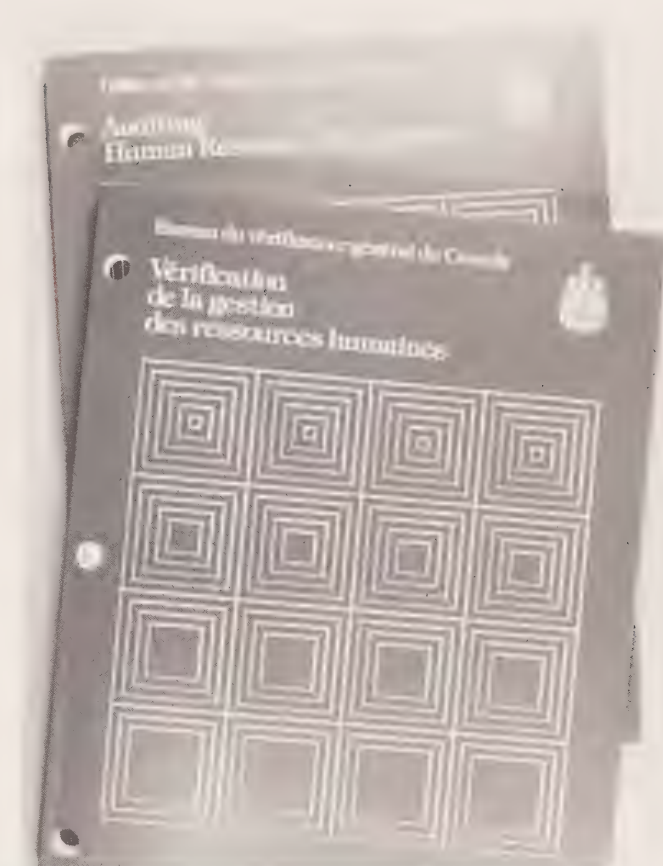
Auditing Human Resource Management was written by Principals Cy Barrass and Susan Elliott. It is the latest addition to a list of 15 Audit Guides, which range from auditing efficiency to the evaluation of internal audit. Two other Guides are near completion: *Auditing Contracting* by Doug Deeks and *Auditing Effectiveness* by Hugh McRoberts.

The Auditor General's Award of Excellence

In September 1985, Kenneth Dye announced the introduction of the Auditor General's Award of Excellence, a certificate designed to acknowledge exceptional contributions to the progress or development of the Office of the Auditor General of Canada.

Non-monetary in nature, the Award is Ken Dye's personal acknowledgment of excellence in the OAG: "I believe that there is value in being able to recognize exceptional and outstanding achievements with a special Award. All Office employees are eligible for Awards. Individuals may be nominated; I am also particularly pleased that an Award may be given to a group or team," he commented in a recent Audit Bulletin distributed to all staff. Award recipients will be selected by the Auditor General, who will chair an Award Review Board.

Outstanding contributions to auditing, reporting, computer-assisted auditing, methodology development, Discussion Papers, communications and the annual



Report are some examples of areas where important accomplishments could be recognized by this Award. It could also reward excellence and leadership in the management of an assignment, planning and work execution, enhancement of the Office in national or international relations, contribution to Office objectives in a support or administrative capacity, or in any other work area.

All OAG employees can submit nominations. These should be forwarded to the Principal, Personnel Group, who will be responsible for screening the nominations on behalf of the Award Review Board. The nominators' proposals must show how their candidates' achievements influenced the progress or development of the work and objectives of the Office of the Auditor General.

Annual Meeting of the Canadian Conference of Legislative Auditors

by Bob Catlow
Conference Secretary

The 13th Annual Meeting of the Canadian Conference of Legislative Auditors was held from 8 to 10 July 1985 in Whitehorse, Yukon. Seven sessions formed the meeting's program, and they featured speakers representing the provincial and federal Audit Offices. Douglas Rogers, the Auditor General of Alberta, was the conference's General Chairman, and Kenneth Dye, the Auditor General of Canada, Host Chairman.

Discussions on tax expenditures, office methodology and tools for auditing were some of the topics addressed during workshops set up to explore this year's theme, *Improving the Audit Process*. Some sessions also dealt with the work of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation and CICA's Public Sector Accounting and Auditing Committee. Kenneth Dye opened the first part of the Annual Meeting with a presentation on OAG's Federal Government Reporting Study. Deputy Auditor General Raymond Dubois then talked about OAG's Search for Improved Productivity.



Standing alongside the S.S. Klondike, in Whitehorse, are Kenneth Dye, Erma Morrison, Willard Lutz, Bill Rogers, Tim Kaptein, Doug Archer, Rhéal Chatelain, Joe McGrath, Fred Jackson and John Astle. They are the senior legislative auditors of Canada, British Columbia, Saskatchewan, Alberta, Prince Edward Island, Ontario, Québec, Newfoundland, Manitoba and New Brunswick. One of the largest sternwheelers to ply Yukon waters, the S.S. Klondike has been fully fitted, furnished and restored. The famous sternwheeler, launched in 1937, is now a National Historic Site maintained by Parks Canada.

A Gift of Life

The 240 Sparks Blood Donor Clinic

Jean-Pierre Hick, Richard Brisebois and Cécile Swerdfager organized the Office-wide promotion of the July Blood Donor Clinic held at 240 Sparks. They coordinated the distribution of posters, pay inserts and letters to all staff. Although they were addressing all OAG staff members, they were mostly reaching out to the small group of Office colleagues who could give that precious gift of life.

Supported by Kenneth Dye, their promotion efforts were highly successful: OAG staff donated 48 units of blood during the 240 Sparks Blood Donor Clinic. "We had hoped that at least 40 colleagues would participate in the Clinic. The fact that our campaign encouraged a greater number of gifts indicates to us that OAG's corporate support is very important," noted Richard Brisebois. This was the first time that the promotion of a Red Cross activity was organized Office-wide. The Auditor General personally encouraged staff members to attend the Clinic during working hours.

The Red Cross overall goal of 310 donations for 240 Sparks was also well below the actual results of the two-day Clinic. On 10 and 11 July 1985, 431 civil servants, merchants, tourists, and passers-by registered donations with Red Cross officials. Red Cross records indicate that the Clinic was indeed the most successful among those held at 240 Sparks.

The Ottawa-Carleton chapter of the Canadian Red Cross Society requires a minimum of 350 units of blood a day to meet demand. Jean-Pierre, Richard and Cécile invite all Office staff to respond eagerly to the Red Cross call, and to give generously once again during the next Clinic, which will be held later in the fall.



Principal Mike McLaughlin participated in July's Blood Donor Clinic.



Jean-Pierre Hick and Richard Brisebois discuss Red Cross programs with Jim McPherson, a Red Cross representative.

A Discussion Paper

Orientation of Value-for-money Auditing

This is a shortened version of a Research and Discussion Paper published in 1984.

by Nancy Soper,
Audit Director

There are different ways of approaching and focussing value-for-money audits. However, two types of approaches that have been taken to identify matters of potential significance are the process-oriented approach and the results-oriented approach. The difference between these two orientations is where the audit work begins. A process approach starts by an examination of the key procedures or systems and controls to identify possible weaknesses that could lead to adverse effects on value for money. The results approach attempts to identify significant weaknesses in results and to trace these to problems in procedures and controls. Audits of programs, support functions and organizational units take both approaches.

Regardless of the strategy adopted, the starting point is the development, in the overview, of a good understanding of the entity being audited, including its objectives, inputs, processes, outputs and effects. The objective is to identify the critical procedures or results that will be focussed on. In the case of the process audit, the question can be stated in the following way: What are the key systems and controls crucial to the delivery of a program or the production of the output? In the case of a results audit, the question is: What are the critical outputs, products or immediate objectives of the organization? This understanding can be obtained in part through documentation provided by the entity. Verification can be pursued by walking through procedures and examining relevant files, or by actually measuring results.

Within each of these two broad approaches, there exist many techniques for the identification of potentially

significant matters. Each approach implies slightly different audit questions, criteria and techniques. The following section gives examples of the various audit questions generated by the different orientations.

The Process-oriented Audit

Process audits most often include an assessment of the extent to which the activities of the organization measure up to the policies, guidelines or directives of central agencies or departments. The criteria for this work flow directly from these policies, guidelines and directives, and the audit activities involve a comparison of these criteria to the procedures and activities in place. This approach is most amenable to audits of departmental administrative functions or audits of program support activities where there are central agency regulations or directives. However, it can also be used in audits of programs that have their own directives, criteria or guidelines.

Another approach has been to compare the procedures and activities in place in the organization to those in similar businesses in other jurisdictions. Here, the criteria are essentially current practices in similar enterprises in other departments, levels of government, regions or countries. This approach appears equally amenable to audits that focus on programs or support functions. However, it can only be used when reasonable parallels can be drawn between programs or support functions in a number of jurisdictions, sectors or regions.

Another approach involves the development, by auditors, of a system logic model or any other such conceptualization. This model presents the essential functions required to ensure the organization's successful management or its achievement of results.

Finally, the individual procedures that make up the overall program operations or support functions can be examined separately to determine their economy or efficiency. This approach requires standards of

“There are different ways of approaching and focussing value-for-money audits. However, two types of approaches that have been taken to identify matters of potential significance are the process-oriented approach and the results-oriented approach. The difference between these two orientations is where the audit work begins.”

comparison outside the organization or measurable savings or efficiency targets defined by the organization itself. It is amenable to situations where there are standard routines for which productivity and efficiency measures can be developed.

The Results-oriented Audit

A results audit identifies the critical results. These can be products, levels or quality of service, or immediate goals that must be achieved for the program to be a success. Once these critical results are pinpointed, the audit examines them to identify weaknesses.

One approach is to assess if the organization is producing what it is supposed to produce. The source of criteria for this line of inquiry is the organization's mandate as set out in legislation, job descriptions, project directives, etc. The weaknesses that could be exposed include cases where products are not evident when they should be, or where there is a product being produced for which there is no mandate.

In addition, the auditor may assess if an organization's products follow appropriate standards of quality and timeliness, or, if they do, if they are produced in an economical way.

This approach has included attempts to assess if the organization is achieving immediate objectives, goals or

pre-conditions for overall effectiveness in providing services to other government departments.

The objective of a results approach is to identify weaknesses in the results and to trace these back to the procedures and activities that could cause them. Where weaknesses are identified, the audit then examines the related procedures or activities to determine whether weaknesses in the results are systematic or accidental. Where there are no weaknesses, the audit may go on to assess if the procedures provide confidence that this will continue.

In summary, there is no single best approach to value-for-money audits. A variety of factors can influence the decision to use one approach over another. The first consideration is perhaps the availability of appropriate criteria for key systems and controls or results, and the second, the availability of information on results or their measurability.



Nancy Soper

Profiles

An OAG Audit Team

The Office's computer printouts refer to them as Team 03 Group 02, but they are mostly known as Rollande's team. Principal Rollande Montsion supervises the group of sixteen, which includes three audit directors, eleven auditors and a secretary.

Rollande's team undertakes the yearly financial audit of its nine clients – two are excluded from the Financial Administration Act and four have separate financial statements. The team is also responsible for its clients' comprehensive audits, and, each year, presents findings on two or three of these agencies and departments. The 1984 annual Report included the group's comprehensive audit of the Secretary of State, and the 1985 Report will contain the comprehensive audit of the Public Service Commission, the team's most complex client.

Rollande Montsion joined the OAG on a CAP assignment in January 1980, and became Audit Principal in April 1983. She is assisted by Director John Turnbull, who oversees the financial audit of the Secretary of State, Director Richard Gaudreau, who manages the comprehensive audit of the Public Service Commission and is presently on an exchange leave with Quebec's Auditor General, and Director Esther Stern, who adds to her Canada Council audit responsibilities the Immigration follow-up for the Department of Employment and Immigration. Manager Claude Laberge supervises the financial audit of the Public Service Commission, the Office of the Commissioner of Official Languages, the Public Archives of Canada, the National Library of Canada and the National Museums of Canada. He will also be responsible for the follow-up study of the National Museums of Canada. These audit leaders are assisted by ten auditors: Serge Gaudet, Michel Garneau, Lucie Vandal-Parent, Gisèle Côté, André Lamy, Denis Scott, Jacques Tremblay, Raynald Charest, Jocelyne Champagne and Lise Granger-St-Pierre. Suzanne Dufour provides the essential support services.



Jacques Tremblay, Lise Granger-St-Pierre, Suzanne Dufour, Michel Garneau and Raynald Charest



Seated are Serge Gaudet, Denis Scott and Lucie Vandal-Parent; Richard Gaudreau, André Lamy, Sylvain Ricard and Claude Laberge are standing.

"We are probably OAG's most versatile team," comments Rollande. "Most audit teams are assigned one or two departments or agencies. Although our nine clients are smaller than most in operational size, they nevertheless require as much attention and time as the bigger ones. My team has been divided into nine smaller teams to increase our audit efficiency. Our multifaceted work is challenging and rewarding."



John Turnbull, Jocelyne Champagne and Rollande Montsion



Gisèle Côté and Esther Stern

Congratulations to those who received promotions or were recently appointed: John Adamsons, Roxanne Bertrand, Johanne Blais, Jeanette Booth, Stephen Braaten, Martine Carrier, Raynald Charest, Gerald Chu, Ross Cormack, Yvon Daigle, Louise Dubé, Rhéal Duguay, Adriel Gionet, Myles Kennedy, Ghislain Lafontaine, Shahid Maqsood, Jacques Marquis, Margaret Marshall, Joe Martire, Diane Melóche, Scott Milne, Jean-Marc Morin, Claire-Marie Pelletier, Margaret Saxon, George Stairs, Richard Steele, Arshad Toor, Charmaine Ward, Rafid Warsalee, John Wiersema, Jeffrey Worden.

Goodbye to James Bechard, Michel Clairmont, Douglas Connell, Tim Fauquier, Nancy Hanna, Martine Jacques, Rosemary Menke, Bonnie Mouritsen, Claire-Marie Paquette and Denise Roy.

Best wishes to Assistant Auditor General Don Baxter who is retiring on 4 October 1985. Harold Hayes is retiring from the public service on 30 October 1985, after 24 years of service with the Office of the Auditor General of Canada.

Congratulations to Alvin Dickens, the Principal responsible for the Winnipeg and Regina offices, who was re-elected member of the 1985-1986 Council of the Institute of Chartered Accountants of Manitoba. Al is also Chairman of that Institute's Membership Committee.

New CGAs! Darlene Burrow, Claude Ferland and Rodney Newcombe have successfully completed their last examinations and are now eligible for membership in the Certified General Accountant's Association.

Wedding bells pealed for Gisèle Côté and Carol St-Laurent on 20 July 1985. Sylvie Denis and Ian McDonald were married on 30 August 1985.

Newborns! Congratulations to Jacques and Nicole Tremblay on the birth of their son on 7 August 1985. Michel and Sylvaine Garneau's baby boy, Sylvain, was born on 24 August 1985.

Condolences to Mike Brosseau on the death of his father on 23 August 1985.

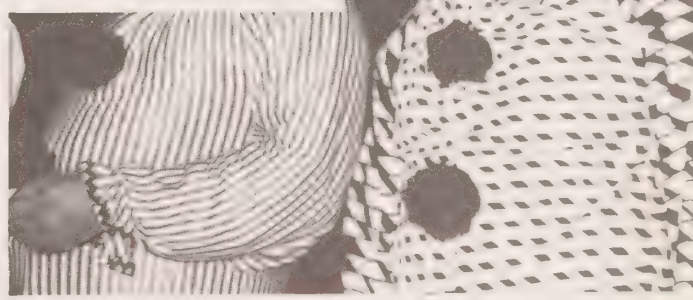
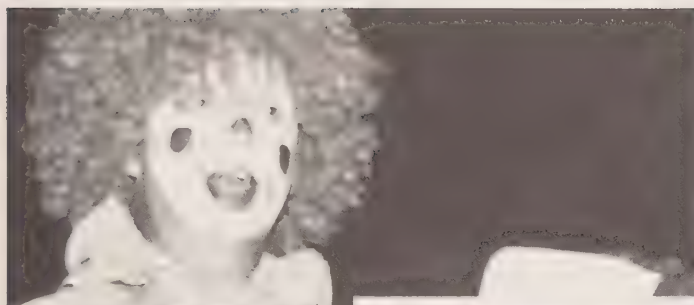


Auditor General Kenneth Dye has presented Peter with one of two cartoons drawn by Art Routliffe, one of OAG's graphic artists.

"External Traveller Becomes Internal Auditor"

"External Traveller Becomes Internal Auditor" quipped a newspaper headline in a cartoon drawn by graphic artist Art Routliffe to mark Peter Wilson's departure from the OAG. On Thursday, 8 August 1985, friends, colleagues and politicians gathered in West Block's Confederation Room to bid farewell to "traveller" Peter Wilson. Peter, the Deputy Auditor General responsible for the Professional Services Branch, had recently been appointed President of the Institute of Internal Auditors (IIA) and was to leave for Orlando, Florida, at the end of August.

Auditor General Ken Dye, master of ceremonies at the farewell reception, paid tribute to Peter's long and fruitful years of service at the Office of the Auditor General of Canada. "Peter, you are going to a very important and prestigious position," he added. "The IIA has become a significant organization in the world of accounting and auditing... Their gain is very definitely our loss." Ken also presented Peter with several gifts and tokens of appreciation, including an *I love the OAG*



button for Peter's colourful collection, two Routliffe cartoons, and a cherrywood desk whose classic lines were gracefully highlighted by an inlaid design. Ken's words of appreciation were echoed by a jovial group of Office clowns who bellowed their own *Peter Wilson's Song* to the tune of *Send in the Clowns*. Few spectators recognized Ron Warne, Desmond Kimmitt, Peter Armstrong, Peter Willey, Nancy Hanna and Bill Woodley behind the theatrical make-up, the outrageous

Peter, his wife Robbyn, and George Buchanan, ex-Pipe Major of the Cameron Highlanders of Ottawa, enjoy the Office clowns' memorable performance.

pompoms and the exaggerated paunches. The six clowns ended their presentation on a positive (although false) note by confidently claiming that Peter would soon return to the OAG and "retire right here". Farewell, Peter!

Visitors



Above, left: Peter Wilson and Hubert Weber, a representative of the Austrian Court of Audit, were photographed during Hubert's visit to the OAG in June 1985.

Above, right: Principal Edward Khalil shakes hands with Badr El Maati, Controller at Kuwait's State Audit Bureau.

Below, left: Gerry Ward, David Marshall, Larry Meyers and Wayne Wallace discuss OAG's recent advances in computer software, and the systems presently under development at the Office. Gerry is the Price Waterhouse (PW) partner in charge of computer-assisted audit development. Both he and Wayne travelled to Ottawa from PW headquarters in New York.

A Feather in their CAP

by June Rose-Beaty

CAP: What is it?

We often hear that one of our colleagues has gone off on the CAP program. Although we realize that it is a coveted assignment, we may not fully understand just what the program is or how it works. Let's take a look at this unique Canadian government program, and see how it is being used to good effect in the government and, particularly, in our Office.

CAP means Career Assignment Program. It was conceived jointly by the Treasury Board and the Public Service Commission (PSC) in 1968 as a plan to develop high potential middle managers. It is intended for managers and other professional and scientific personnel who are aiming for higher ranks – the upwardly mobile. The program provides individuals with opportunities for career planning and advancement, and ensures that government has a continuing supply of potential senior managers with broad and diverse training.

CAP has two main phases: formal education and practical assignments. The first phase is a nine-week training course held at the PSC Centre for Executive Development in Touraine, Quebec. Its content is based on four core areas: the federal government milieu, the national and international environments, the functions of management, and individual qualifications and competencies. Toward the end of the course, participants undertake a major project designed to help them integrate and apply these main subject areas. The second phase normally consists of three practical assignments in government departments, over a five-year period. These developmental assignments give participants the opportunity to hone their particular managerial skills and to gain wide experience.

Selection Criteria: the Right Stuff

What does it take to get into the program? First, there are the technical requirements. A prospective participant must have spent five years in the Canadian

government service, at least two of which must be with the sponsoring organization. The person should be at the middle managerial level (AU-2 to AU-4 or equivalent at the OAG) with a salary ranging from \$33,000 to \$52,000. The candidate must either be officially bilingual or willing to achieve the required level of bilingualism.

Beyond the technical qualifications, a CAP nominee should have other more important qualities. Among them we find leadership, an ability to identify and solve problems, a capacity for decision making, good judgement, innovative ideas and attitudes, good communication skills and a high level of motivation. In short, the nominee should have a good track record in performance, show potential for advancement to senior levels and be willing to accept a wide range of developmental opportunities and job assignments.

The Selection Process: Naming Names

There are five distinct steps in the selection process. First, the initial choice of candidates is made by the sponsoring organizations. Their names are then submitted to the CAP Assessment Centre of the PSC where an intensive three-day assessment of each candidate follows. This includes management simulation exercises, group problem solving, written tests and other activities designed to reflect situations faced by senior managers. The assessment results are then made known to the candidates and the sponsoring organizations who, in turn, make final recommendations to CAP. The CAP Selection Review Board, composed of senior-level representatives from the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and a federal government department, makes the final decision. Finally, the sponsoring organizations are informed and arrangements are made for the candidates' education program. The selection and approval process can take up to two years.

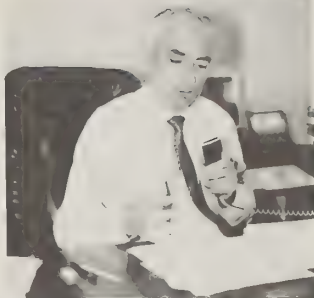
"Otto found CAP interesting and enriching. He continues to participate in the program as a guest lecturer and to share his knowledge and experience with new recruits. And, as a happy footnote, he did get those coveted university degrees after all: a BA from Carleton in 1980 and an MPA from Harvard in 1981."

Case Histories: the Real World

At the OAG, we have had a baker's dozen of CAP participants. Seven have come to us on assignments, and six have gone from our Office to assignments in other departments. To get a feel for CAP in action, let's look at the case histories of four CAP participants with OAG connections. Two came to our Office on assignment a few years back, and two departed on assignment more recently.

Otto Brodtrick came to the OAG in 1977, on his second CAP assignment. When he was selected for the program in 1973, he was Senior Consultant with the Bureau of Management Consulting. He was certainly interested in a CAP opportunity but, without a university degree, he felt that he did not have much hope of being accepted in the program. He threw his hat into the CAP ring anyway and, to his pleasant surprise, was accepted. He then embarked on the study program, gaining a wealth of experience and skills that helped compensate for a degree.

After the initial three months of classroom theory, discussions, workshops and lectures, his first assignment was with the Department of Communications where he was Director, Management and Computing Services. He did so well that he stayed four years. Then it was time, within the CAP framework, for another assignment – this time at the OAG as a member of the SPICE team. The rest is history. Now, as Principal, he is responsible for the



Otto Brodtrick

comprehensive audit of the Department of Revenue, Customs and Excise. In addition, he heads up the group of specialists who advise the audit teams involved in efficiency and effectiveness audits – the main focus of his present and future work.

Otto found CAP interesting and enriching. He continues to participate in the program as a guest lecturer and to share his knowledge and experience with new recruits. And, as a happy footnote, he did get those coveted university degrees after all: a BA from Carleton in 1980 and an MPA from Harvard in 1981.

Rolande Montison shares Otto's praise for CAP. In 1979, Rolande was with the PSC as head of Counselling Services at the Language Bureau. When her supervisor asked if she would like to be nominated for the program, she jumped at the chance. Management was her special interest, an area in which she was working but in which she had little formal training. She saw CAP as an avenue for furthering her knowledge, experience and personal growth. She decided to concentrate on staff relations and on the identification, purpose and evaluation of controls.

After the initial education session at Touraine, which emphasized management training, Rolande's first assignment was with the OAG. She worked closely with DAG Rhéal Chatelein, then on special assignment as Administrator of the House of Commons. Rolande



Rolande Montison

advised him on matters of organizational structure and official languages policy. She was soon, in turn, project leader and author of the 1981 annual Report chapter on the comprehensive audit of the National Museums of Canada, director of audit at the Department of Communications, and a resource person, course designer and instructor for various professional development courses. She is currently Principal in the Audit Operations Branch.

Rolande is quick to praise the program that has given her the opportunity to spread her wings and discover her potential. She hopes that whatever work she undertakes in the future will be as interesting and valuable as her present work at the OAG.

Until 15 July 1985, **John Wiersema** was on his first CAP assignment with the Canada Employment and Immigration Commission (CEIC) where he was Associate Director of Materiel Management. Responsible for contract arrangements, procurement of goods and inventory management, John supervised a group of about 30 people.

He began his professional life at the OAG in 1978 as a student-in-accounts. He moved up quickly to become co-ordinator of that program, a supervisor in Audit Operations and, recently, audit manager. In December 1983, he underwent the three days of assessment for CAP – an occasion he found most revealing in terms

"Rollande is quick to praise the program that has given her the opportunity to spread her wings and discover her potential. She hopes that whatever work she undertakes in the future will be as interesting and valuable as her present work at the OAG."

of recognizing his professional strengths and weaknesses

These three full and demanding days soon yielded positive results. By spring 1984, he had started the formal education program at Touraine. Meeting others on the program, making personal friendships and professional contacts was and is extremely important for him. One way of doing this, John finds, is through the CAP Association, a group of present and past CAP participants who get together for monthly meetings at the Cercle universitaire – a most valuable CAP network.

John recently took up his second CAP assignment – this one with Air Canada, a Crown corporation. John emphasized the great help given to him, throughout the CAP program, by Jacques Goyer, Principal in the Career and Professional Development Group. As part of his CAP commitment, John looks forward to going on intensive language training in the near future, since he readily recognizes the professional and personal value of being bilingual.

Lyse Ricard is a CAP participant who is already bilingual. She joined the OAG, in Ottawa, in 1981 and was seconded to the Montreal office in September 1983. During those first two years, her potential was quickly recognized and she was soon nominated by the Office as a CAP candidate.

Having experienced at first hand the organization and workings of various government departments through her work at the OAG, she felt ready, in November 1983, to undergo the evaluation assessment. She was accepted and began training at Touraine in the fall of 1984. She



John Wiersema

was more than satisfied with the education phase of the program and found the group that she was working with "formidable!"

A half dozen assignments were identified with the help of OAG's Career and Professional Development Group and PSC's CAP Directorate. Lyse was able to choose the departmental assignment she preferred, and her choice took into account the department's mandate, the responsibilities she would be asked to undertake and, of course, the senior manager under whose direction she would be working. And so, since January 1985, Lyse has been on her first CAP assignment with the Department of Regional Industrial Expansion (DRIE) in Montreal where she is the senior officer in charge of management practices.

She enjoys her work enormously and hopes that her second assignment, in 1986, will be as profitable. Through the CAP program and her own initiative, all kinds of career avenues seem to be opening up for our capable colleague who definitely knows where she is going.

Summing Up

CAP is surely an important rung for those climbing the managerial ladder. It sensitizes them to the roles and

"Meeting others on the program, making personal friendships and professional contacts was and is extremely important for John Wiersema. One way of doing this, John finds, is through the CAP Association, a group of present and past CAP participants who get together for monthly meetings at the Cercle universitaire – a most valuable CAP network."

responsibilities of management and trains them in decision making. Many successful CAP graduates have become key people in various departments. But, of course, it is also important to remember that there are other routes to the top beside CAP.

Still, the program is steadily gaining ground at the OAG. Our Office recognizes the importance of knowing the government milieu well and, at the same time, of promoting our work. Both objectives can be well served through our participation in CAP training and assignments. Every year, the Office is invited to submit the names of prospective candidates. If they are successful at the Assessment Centre, sponsored by the Office and accepted by the CAP Selection Review Board, these candidates are then invited to attend formal CAP training in Touraine. English sessions are held in the spring, French sessions, in the fall.

Those interested in the CAP program should discuss it with their managers and with Pierre Desjardins, OAG's CAP Liaison Officer. One source of information is the PSC brochure *CAP: The Making of an Executive*, which describes in detail the various phases of the program.

If you are in the middle management group and have upward aspirations, why not give some serious thought to your own potential for the program. If you are nominated and accepted, it will indeed be a feather in your CAP!

Golf Day 1985

David Hackett organized this year's successful Golf Day. Congratulations and thanks, David, from all participants for a well-run program.

by David Hackett

One of the highlights of the OAG social calendar is the annual Golf Tournament and barbecue. This year, it was held on 17 July 1985, for the second time at Poplar Grove Golf Club. After two days of rain and showers, the sun shone throughout the day on 118 golfers who had started in the early morning and finished by 4:30 pm.

This year, with winners on the long course mentioned first, low gross trophies were won by Richard Paton (Auditor General's Trophy) and George Zegarac; Suzanne Therrien and Linda Mann headed the ladies. The low net winners were Dan Duguay (Henderson Cup) and Michel Garneau, with Denise Batalla and Shirley Baird for the ladies. Don McMillan was low net for the annuitants. Most honest golfers were Gary Laviolette and Doreen Norlock ("A" course), Laurent Lupien and Line Gorman ("B" course). Barry Lalonde and Bill Sponchia had the shortest drives. Dave Willey missed an "ace" by two inches on the white course; Henno Moenting and Frank Vandenhoven were closest to the hole on the blue and green courses. This year, the trophies and prizes were presented before the social events, bringing the golf part of the day to a close at about 6:30 pm.

Poplar Grove's new cedar deck was enjoyed by all throughout the day and into the evening, becoming the focus for people to watch the action on the final greens, eat an excellent supper, enjoy the sunset, and relax to the music between visits to the dance floor.

Many people combined their efforts to make the Golf Day a great success. Susan Stewart acted as the OAG starter and took the photographs; Claude Brunette bought the prizes and ran the social events; Gary

Laviolette was in charge of the music. People in Graphics, Word Processing, Stock Room and Photocopy met all the deadlines for notices, tickets, etc. At Poplar Grove, Bruce Whibley (the new professional) and his staff had prepared for the tournament, while Ron Schell (the owner) catered the supper and cooked 122 delicious steaks.

Again, the long and short combination courses worked well to reduce congestion and speed up play, so Poplar Grove's facilities have been reserved for next year's Golf Day. Mid-July has come to be generally accepted as the most appropriate time of the year, so please mark your calendars for Wednesday, 16 July 1986.

Next page

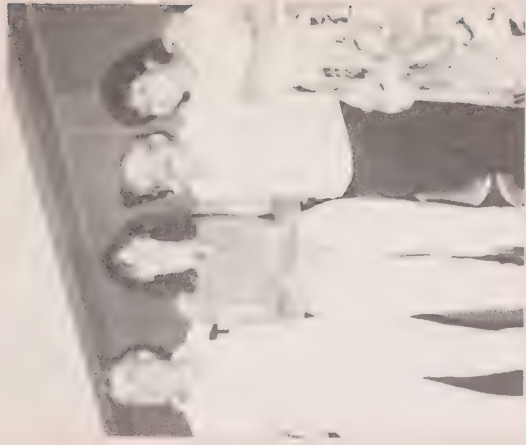
In the first row, David Hackett drops the starter's towel for the first foursome at 7:15 am; Denise Batalla, Mary Clennett, Richard Flageole and Andrew Lennox prepare to go off; and Dan Ebbinghaus shows a classic style.

In the second row, John Adshead considers his options; and Murdo MacSween hopes for the best.

The bottom row shows Lucie Croteau taking the long, long trail to the green; Drew Hightower's putt is closely observed by Art Routliffe; Richard Paton receives the Auditor General's Trophy for a low gross of 79; Laurent Lupien, Doreen Norlock, Gary Laviolette and Line Gorman take a break from dancing.

And, in the last photograph, Gary Laviolette proves once again that golf is a game of inches - and centimetres!





Tournoi de golf 1985

Le tournoi de golf de cette année, qui a été organisé par David Hackett, fut un franc succès. Tous les participants félicitent et remercient David!

par David Hackett

Le tournoi de golf annuel est l'un des points saillants du programme des activités sociales du BVG. Cette année, le tournoi a eu lieu le 17 juillet, au club de golf Poplar Grove. Après deux jours pluvieux, les 18 golfeurs ont eu droit à une belle journée ensoleillée. Ils ont commencé à jouer tôt le matin et le tournoi s'est terminé à 16 h 30.

En commençant par le parcours long, pour les plus bas pointages bruts, les gagnants du tournoi de cette année sont Richard Paton (trophée du vérificateur général) et George Zegarac chez les hommes ainsi que Suzanne Therrien et Linda Mann chez les dames. Les plus bas pointages nets ont été comptés par Dan Duguay (coupe Henderson), Michel Garneau, Denise Batailla et Shirley Baird. Don McMillan a compté le plus bas pointage net chez les rentiers. Les golfeurs les plus honnêtes du parcours "A" furent Gary Laviollette et Doreen Norlock; ceux du parcours "B" furent Larry Lupien et Line Gorman. Barry Lalonde et Bill Sponchia ont eu les coups de départ les plus courts. Dave Willey a presque réussi un trou d'un coup sur le parcours blanc. Henno Moenting et Frank Vandenhoven ont le plus souvent placé leur balle près de la coupe sur les parcours bleu et vert. Cette année, la remise des trophées et des prix a eu lieu avant les activités sociales et elle s'est terminée à 18 h 30.

Au cours de la journée et de la soirée, tous ont pu profiter de la nouvelle terrasse en cède. Elle a permis aux participants d'observer la partie de golf sur les derniers verts, de prendre un excellent souper en plein air, d'admirer le coucher du soleil et de se détendre en écoutant la musique.

La collaboration de plusieurs personnes a assuré la réussite de ce tournoi de golf. Susan Stewart a agi en

Gare devant

À la page suivante:

prochain tournoi.

qualité de démarreur et de photographe. Claude Brunette a acheté les prix et dirigé les activités sociales, et Gary Laviollette s'est occupé de la musique. Les employés des Services du graphisme, du traitement de la copie, de la photocopie et du magasin ont produit les avis, les billets, etc., tout en respectant tous les délais. À Poplar Grove, Bruce Whibley, le nouveau professionnel, et son personnel étaient prêts pour le tournoi. Ron Schell, le propriétaire, a cuit les 122 délicieux biftecks consommés par les sportifs du BVG.

Les parcours longs et courts de Poplar Grove ont de nouveau permis de réduire la congestion et d'accélérer la partie. C'est pourquoi nous avons déjà réservé au même endroit pour l'année prochaine. Puisque la mi-juillet semble être le moment de l'année qui convient le mieux à tous, le mercredi 16 juillet 1986 a été retenu pour le

À la première rangée de photographies, David Hackett signale l'heure du premier coup de départ; Denise Batailla, Mary Clennett, Richard Flageole et Andrew Lennox se dirigent vers le terre de départ, et Dan Ebbinghaus exécute un dégagé parfait.

À la deuxième rangée, John Adshead s'éloigne du troupeau et Murdo MacSween fait de son mieux dans une situation impossible.

À la dernière rangée, Lucie Croteau a choisi le plus ardu des parcours vers la pelouse d'arrivée. Art Rouilliffe admire la finesse du coup roulé de Drew Hightower et Richard Paton reçoit le trophée du vérificateur général qu'il a mérité pour un pointage brut de 79. Laurent Lupien, Doreen Norlock, Gary Laviollette et Line Gorman reprennent leur souffle après avoir esquissé quelques pas de danse!

Sur le dernier cliché, Gary Laviollette prouve, encore une fois, que le succès au golf est une question de pouces - et de centimètres!

Les visiteurs



Ci-dessus, à la gauche: Peter Wilson fait visiter le bureau d'Ottawa du BVG à Hubert Weber, un délégué de la Cour des comptes de l'Autriche qui a visité Ottawa en juin 1985.

Ci-dessus, à la droite: Edward Khalil, directeur principal, rencontre Badr El Maati, contrôleur au bureau de la vérification du Kuwait.

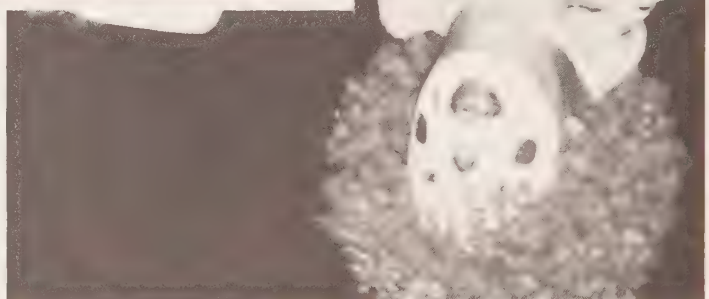
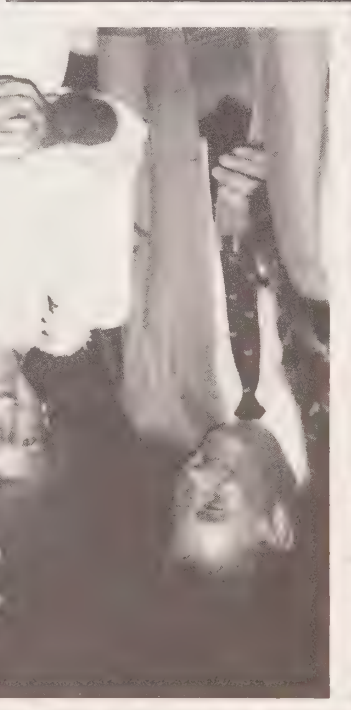
À la gauche: Gerry Ward, David Marshall, Larry Meyers et Wayne Wallace discutent les pertes du BVG dans l'élaboration de projets ainsi que les systèmes électroniques présentement en voie de développement au Bureau. Gerry est le partenaire Price Waterhouse qui est chargé de la vérification assistée par ordinateur et il travaille, avec Wayne, au bureau newyorkais de Price Waterhouse.



quelques gages d'appréciation, y compris un macaron sur lequel était inscrit *I love the OAG*, deux caricatures de Art Routliffe et un superbe bureau en bois de cerisier dont les lignes classiques étaient rehaussées d'un travail de marqueterie. Six clowns ont repris les paroles de Ken dans une chanson qu'ils avaient intitulée *Peter Wilson's Song*. Peu de spectateurs ont reconnu Ron Warme, Desmond Kimmitt, Peter Armstrong, Peter Willey, Nancy Hanna et Bill Woodley sous l'abondant maquil-

lage, les faux ventres et les immenses pompons criards. Les six clowns ont terminé leur présentation sur une note allègre (bien que fausse) en déclarant que Peter retournera bientôt au BVG et y demeurera jusqu'à l'heure de la retraite. Au revoir, Peter!

Peter, son épouse Robbyn et George Buchanan, auparavant chef des cornemuses des Cameron Highlanders d'Ottawa.



Le vérificateur général Kenneth Dye remet à Peter Wilson une caricature dessinée par Art Rouilliffe, un des artistes dessinateurs du Bureau



Le vérificateur général Kenneth Dye était maître des cérémonies à la réception en l'honneur de Peter. Il a longuement parlé de l'importance de l'apport de Peter aux activités du Bureau et a joué les longues années de service du sous-vérificateur général. "Peter, tu occuperas bientôt un poste prestigieux et important, a-t-il ajouté. L'IIA est devenu une organisation clé dans le monde de la vérification et de la comptabilité... Son gain est notre perte." Ken a aussi remis à Peter

Orlando, en Floride, à la fin du mois d'août. vérificateurs internes (IIA) et devait se rendre à nomination au poste de président de l'Institut des services professionnels, avait récemment appris sa vérificateur général chargé de la Direction générale des de faire leurs adieux à ce grand voyageur. Peter, le sous- à la Salle de la Confédération de l'édifice de l'Ouest afin des politiciens et des hauts fonctionnaires se sont réunis août 1985, des amis et des collègues de Peter ainsi que souligner le départ du BVC de Peter Wilson. Le jeudi 8 blague la manchette d'un quotidien dans une caricature dessinée par le graphiste Art Rouilliffe, qui voulait ainsi

"Un voyageur extérieur devient un vérificateur interne"

Au revoir, Peter Wilson!



équipes de vérification se voient assigner un ou deux ministères ou organismes. Bien que nos neuf clients soient plus petits que la plupart sur le plan opérationnel, ils exigent autant d'attention et de temps que les ministères de grande envergure. Mon équipe a été divisée en neuf équipes plus petites afin d'en accroître l'efficacité. Notre travail varié constitue un défi intéressant à relever et une source d'enrichissement."



John Turnbull, Jocelyne Champagne et Rollande Montison



Giséle Côté et Esther Stern

Félicitations à ceux et celles qui ont obtenu de l'avancement ou ont été nommés: John Adamsons, Roxanne Bertrand, Johanne Blais, Jeanette Booth, Stephen Braaten, Martine Carrier, Raynald Charest, Gerald Chu, Ross Cormack, Yvon Daigle, Louise Dubé, Adriel Gionet, Myles Kennedy, Ghislain Lafontaine, Shahid Magsood, Jacques Marquis, Margaret Marshall, Joe Martire, Diane Meloche, Scott Milne, Jean-Marc Morin, Claire-Marie Pelletier, Margaret Saxon, George Stairs, Richard Steele, Arshad Toor, Charmaine Ward, Rafid Warsalee, John Wiersema, Jeffrey Worden.

Au revoir à James Bechard, Michel Clairmont, Douglas Connell, Tim Fauquier, Elizabeth Gorman, Nancy Hanna, Martine Jacques, Rosemary Menke, Bonnie Mouritsen, Claire-Marie Paquette, Denise Roy.

Nos meilleurs souhaits accompagnent Don Baxter, vérificateur général adjoint, qui prendra sa retraite le 4 octobre 1985. Harold Hayes se retirera de la fonction publique le 30 octobre 1985 à la suite de 24 années de service au Bureau du vérificateur général du Canada.

Félicitations à Alvin Dickens, directeur principal chargé des bureaux régionaux de Winnipeg et Regina, qui a été réélu membre du conseil de l'Institut des comptables agréés du Manitoba. Al est aussi le président du comité des abonnements de cet Institut.

Nouveaux comptables: Darlene Burrow, Claude Ferland et Rodney Newcombe ont terminé avec succès leurs derniers examens et peuvent maintenant devenir membres de l'association qui regroupe les comptables généraux licenciés.

Souhaits de bonheur à Giséle Côté et Carol St-Laurent qui ont prononcé leurs vœux de mariage le 20 juillet 1985. Sylvie Denis et Ian McDonald se sont mariés le 30 août 1985.

Des nouveaux-nés! Le 7 août 1985, un garçon est né à Jacques et Nicole Tremblay. Michel et Sylvaine Garneau ont accueilli leur fils Sylvain le 24 août 1985.

Condoléances à Mike Brosseau qui a perdu son père le 23 août 1985.

Une équipe de vérification du BVG

Selon les imprimés informatiques du Bureau, ils forment l'équipe 03, groupe 02. Cependant, leurs collègues et amis les appellent, de façon familière, "l'équipe de Rollande". Rollande Montsion, directeur principal, supervise une équipe de 16 personnes qui comprend trois directeurs de vérification, onze vérificateurs et une secrétaire.

Chaque année, l'équipe de Rollande effectue la vérification financière de ses neuf clients, dont deux ne sont pas visés par la Loi sur l'administration financière et quatre ont des états financiers distincts. Cette équipe effectue également les vérifications intégrées de tous ses clients et, chaque année, présente des constatations concernant deux ou trois de ces organismes et ministères. Le Rapport annuel de 1984 comprenait les grandes lignes de la vérification intégrée du Secrétariat d'État et celui de 1985 inclura les constatations de la vérification intégrée de la Commission de la fonction publique, le client le plus complexe de l'équipe.

Rollande Montsion est aidée du directeur John Turnbull, qui dirige la vérification financière du Secrétariat d'État, du directeur Richard Gaudreau, qui dirige la vérification intégrée de la Commission de la fonction publique et qui travaille présentement, dans le cadre d'un échange, auprès du vérificateur général du Québec, et du directeur Esther Stern, qui est responsable de la vérification du Conseil des Arts du Canada. Claude Laberge, gestionnaire de vérification, supervise la vérification financière de la Commission de la fonction publique, du Commissariat aux langues officielles, des Archives publiques du Canada, de la Bibliothèque nationale du Canada et des Musées nationaux du Canada. Ces chefs de vérification sont à leur tour aidés de dix vérificateurs: Serge Gaudet, Michel Garneau, Lucie Vandal-Parent, Gisèle Côté, André Lamy, Denis Scott, Jacques Tremblay, Raynald Charest, Jocelyne Champagne et Lise Granger-St-Pierre. Suzanne Dufour fournit les services de soutien.

"Nous sommes probablement la plus polyvalente des équipes du BVG, souligne Rollande. La plupart des



Jacques Tremblay, Lise Granger-St-Pierre, Suzanne Dufour, Michel Garneau et Raynald Charest



Serge Gaudet, Denis Scott et Lucie Vandal-Parent sont assistés et Richard Gaudreau, André Lamy, Sylvain Ricard et Claude Laberge sont debout.

“Il y a différentes façons d’aborder et d’orienter les vérifications de l’optimisation des ressources. Deux approches ont été retenues pour déterminer les questions d’importance éventuelle: la méthode axée sur les processus et celle axée sur les résultats. Elles divergent selon l’endroit où le vérificateur commence son travail.”

de soutien sont examinées séparément pour savoir si elles sont économiques ou efficaces. Pour ce faire, il faut obtenir soit des normes de comparaison à l’extérieur de l’organisation, soit des économies mesurables ou des objectifs d’efficacité de l’organisation elle-même. Cette approche se prête bien aux situations où il y a des tâches courantes pour lesquelles des mesures de productivité et d’efficacité peuvent être mises au point.

Vérifications axées sur les résultats

Les vérifications axées sur les résultats visent surtout à relever les résultats critiques. Ceux-ci peuvent être les produits, le niveau ou la qualité des services, ou les buts immédiats qui doivent être réalisés pour que le programme soit un succès. Une fois que le vérificateur les a recensés, il les examine pour en déceler les lacunes. Une de ces approches permet de déterminer si l’organisation obtient les produits qu’elle est censée obtenir. La source des critères à utiliser pour ce secteur d’intérêt est le mandat de l’organisation tel qu’énoncé dans la loi, les descriptions de postes, les directives sur les projets, etc. Parmi les faiblesses qu’il faut exposer, il y a les cas où des produits ne sont pas évidents alors qu’ils devraient l’être, ou les cas où des produits le sont mais en vertu d’aucun mandat.

De plus, le vérificateur peut déterminer si l’organisation fabrique des produits selon des normes de qualité et des délais d’exécution appropriés ou si elle fabrique avec économie des produits de qualité satisfaisante.

Cette approche a été accompagnée de tentatives visant à déterminer si l’organisation atteint ses objectifs

immédiats ou remplit les conditions préalables à une efficacité générale. Cependant, elle se prête mieux aux services offerts à d’autres ministères du gouvernement. L’objectif de la vérification axée sur les résultats est de déceler des faiblesses dans les résultats et de remonter aux procédures et activités qui pourraient en être la cause. Si le vérificateur découvre de telles faiblesses, il examine ensuite les procédures et activités connexes pour déterminer si ces faiblesses sont systématiques et non accidentelles. S’il n’en repère aucune, il peut alors décider si les procédures sont de nature à prévenir les fautes de ce genre.

En somme, il n’y a pas une seule approche à la vérification de l’optimisation des ressources. Une foule de facteurs peuvent influencer sur le choix de l’approche à utiliser. Le premier est peut-être la disponibilité de critères appropriés concernant les systèmes et le contrôle ou les résultats et, le second, la disponibilité de renseignements sur les résultats et la possibilité de mesurer ces derniers.



Nancy Soper

Orientation de la vérification de l'optimisation des ressources

Ce texte est une version abrégée d'un document de travail qui a été rédigé en 1984.

par Nancy Soper

directeur de vérification

Il y a différentes façons d'aborder et d'orienter les vérifications de l'optimisation des ressources. Deux approches ont été retenues pour déterminer les questions d'importance éventuelle: la méthode axée sur les processus et celle axée sur les résultats. Elles divergent selon l'endroit où le vérificateur commence son travail. S'il emploie la première approche, le vérificateur commence par examiner les procédures ou le contrôle et les systèmes clés pour déceler des faiblesses qui pourraient nuire à l'optimisation des ressources. Selon la seconde méthode, il essaie de relever des faiblesses qui peuvent être reliées à des problèmes de procédure et de contrôle.

Peu importe la stratégie adoptée, il s'agit au départ de réussir, dans la vue d'ensemble, à bien connaître l'entité à vérifier, notamment ses objectifs, ses intrants, ses processus, ses résultats et ses effets. L'objectif visé est de savoir sur quels résultats ou procédures critiques il faut axer la vérification. Dans le cas de la vérification basée sur les processus, la question peut ainsi être formulée: quels sont le contrôle et les systèmes clés essentiels à la mise en oeuvre d'un programme ou à la production du résultat? Dans le cas de la vérification axée sur les résultats, la question se pose comme suit: quels sont les résultats et produits critiques, ou les objectifs immédiats de l'organisation? Ces renseignements peuvent être puisés dans la documentation fournie par l'entité. Cette vérification peut être approfondie en examinant les procédures et les dossiers pertinents ou en mesurant les résultats.

Ces deux approches globales offrent une gamme de techniques qui permettent de déterminer des questions

Vérifications axées sur les processus

d'une importance éventuelle. Chacune d'elles suppose des critères, des techniques et des questions de vérification différentes. Voici quelques exemples de questions de vérification qui découlent des différentes orientations.

Souvent, ces vérifications comprennent une évaluation de la mesure dans laquelle les activités de l'organisation sont conformes aux politiques, lignes directrices ou directives des organismes centraux ou des ministères. Les critères pour ce travail découlent directement de ces directives et, pour faire la vérification, il faut comparer les procédures et activités en vigueur au moyen de ces critères. Cette approche se prête particulièrement aux vérifications des fonctions administratives des ministères ou aux activités de soutien aux programmes auxquelles s'appliquent des règlements ou des directives d'organismes centraux. Elle peut également s'adresser à des programmes qui prévoient leurs propres directives, critères ou lignes directrices.

Une autre approche a permis de comparer les procédures et activités en vigueur dans l'organisation à celles d'entreprises semblables relevant d'autres juridictions. Ici, les critères sont essentiellement les pratiques courantes d'entreprises semblables dans d'autres ministères, à d'autres échelons du gouvernement, dans d'autres régions ou d'autres pays. Cette approche semble aussi bien se prêter aux vérifications axées sur les programmes ou les fonctions de soutien. Mais elle n'est possible que si des parallèles peuvent être bien dressés entre les programmes et les fonctions de soutien dans un certain nombre de juridictions, de secteurs ou de régions.

Les vérificateurs peuvent aussi mettre au point un modèle logique ou toute autre conceptualisation. Ce modèle comprend les fonctions essentielles requises pour que l'organisation puisse obtenir les résultats escomptés ou s'administrer avec succès.

Enfin, les différentes procédures qui composent l'ensemble des activités de programmes ou des fonctions

Une collecte de sang au 240, rue Sparks

Jean-Pierre Hick, Richard Brisebois et Cécile Swerdlager avaient accepté de promouvoir, auprès des employés du BVG, la collecte de sang qui a eu lieu en juillet au 240, rue Sparks. Ils ont coordonné la distribution d'affiches, de textes et d'encarts publicitaires ainsi que la rédaction d'avis et de notes de service aux employés. Bien que ce battage publicitaire était effectué à l'échelle du Bureau, Jean-Pierre, Richard et Cécile voulaient surtout susciter la participation de ceux qui, parmi tous leurs collègues, pouvaient faire ce précieux don.

Appuyée par Kenneth Dye, leur campagne publicitaire fut un franc succès: les employés du BVG ont donné 48 unités de sang au cours de la collecte de sang du mois de juillet. "Notre but était d'obtenir 40 dons. Nous avons nettement dépassé ce chiffre et ceci nous indique que l'appui du vérificateur général et une campagne publicitaire à l'échelle du Bureau sont très importants", a souligné Richard Brisebois. C'était la première fois qu'une activité de la Croix-Rouge recevait une telle publicité au sein du BVG. De plus, le vérificateur général avait invité personnellement tous ses employés à donner un peu de leur sang durant les heures de travail.

La Croix-Rouge avait escompté près de 310 dons à la collecte des 10 et 11 juillet 1985 mais 431 fonctionnaires, commerçants, passants et touristes se sont arrêtés au kiosque de la Croix-Rouge. Les dossiers de cette agence indiquent que cette collecte est la plus réussie parmi celles qui ont eu lieu au 240, rue Sparks.

La section d'Ottawa-Carleton de la Société canadienne de la Croix-Rouge requiert 350 unités de sang par jour. Jean-Pierre, Richard et Cécile invitent tous les membres du personnel du BVG à répondre à l'appel de la Croix-Rouge et à donner généreusement au cours de la prochaine collecte, qui aura lieu à l'automne.



Mike McLaughlin, directeur principal, participe à la collecte de sang du mois de juillet.



Jean-Pierre Hick et Richard Brisebois discutent les programmes de la Croix-Rouge avec son représentant, Jim McPherson.

Réunion annuelle de la Conférence canadienne des vérificateurs législatifs

par Bob Catlow
chef de cabinet

La 13e réunion annuelle de la Conférence canadienne des vérificateurs législatifs a eu lieu du 8 au 10 juillet 1985, à Whitehorse, au Yukon. Sept ateliers étaient inscrits au programme de la réunion et ils ont mis en vedette des représentants des bureaux de vérification fédéral et provinciaux. Douglas Rogers, le vérificateur général de l'Alberta, présidait la rencontre annuelle et Kenneth Dye, vérificateur général du Canada, en était l'hôte.

Les vérificateurs législatifs ont discuté de plusieurs sujets, y compris les dépenses fiscales, la bureaucratie et les instruments de travail du vérificateur. La Fondation canadienne pour la vérification intégrée et le Comité de l'ICCA sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public ont aussi été l'objet de discussions en groupe. Le premier exposé de la réunion a été présenté par Kenneth Dye qui a parlé de l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux. Raymond Dubois, sous-vérificateur général, lui a fait suite et s'est attardé sur les différentes mesures prises par le BVC dans le but d'améliorer la productivité au Bureau.



Kenneth Dye, Erma Morrison, Willard Lutz, Bill Rogers, Tim Kaptein, Doug Archer, Rhéal Chatain, Joe McGrath, Fred Jackson et John Astle sont devant le bateau S.S. Klondike. Ils sont les vérificateurs législatifs du Canada, de la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, l'Alberta, l'Île-du-Prince-Édouard, l'Ontario, du Québec, de Terre-Neuve, du Manitoba et du Nouveau-Brunswick. Mis à l'eau en 1837 et l'un des plus grands bateaux à vapeur à naviguer les eaux du Yukon, le S.S. Klondike a été récemment restauré, meublé et équipé. Il est désormais un site historique national entretenu par Parcs Canada.

Vérification de la gestion des ressources humaines

Le BVC a publié, en juillet 1985, un nouveau guide sur la vérification de la gestion des ressources humaines. Il s'agit du premier guide de vérification produit conjointement par la Direction des méthodes professionnelles et la Direction des rapports. C'est également la première fois qu'une publication du BVC arbore la nouvelle page couverture qui décorera dorénavant la plupart des publications du Bureau.

Le guide *Vérification de la gestion des ressources humaines* a été rédigé par les directeurs principaux Cy Barrass et Susan Elliott. C'est le dernier ajout à une série de 15 guides de vérification qui traitent de plusieurs sujets allant de la vérification de l'efficacité à l'évaluation de l'efficacité, rédigé par Hugh McRoberts, et un autre sur la vérification de la sous-traitance, par Doug Deeks, seront bientôt prêts.

Le Prix d'excellence du vérificateur général

En septembre 1985, Kenneth Dye a annoncé l'instauration du Prix d'excellence du vérificateur général, un certificat qui reconnaîtra les contributions exceptionnelles de membres du personnel aux activités du Bureau du vérificateur général du Canada.

Le Prix permettra à Ken Dye de souligner

personnellement l'excellence au BVC: "J'estime que les réalisations exceptionnelles méritent d'être signalées.

Tous les employés du Bureau sont admissibles au Prix.

Le certificat pourra être remis à un individu mais je suis très heureux d'annoncer par ailleurs qu'un groupe ou

une équipe pourra le mériter", a déclaré le vérificateur général dans un bulletin de vérification distribué à tout le personnel. Les récipiendaires du Prix seront choisis

par le vérificateur général, qui présidera un comité d'étude pour l'attribution des certificats.

Les contributions remarquables à la vérification, à la préparation de rapports, à la vérification assistée par



ordinateur, à l'élaboration de méthodes, à la préparation de documents de travail, aux communications et au Rapport annuel ne sont que quelques exemples de réalisations importantes. Le Prix pourra également être remis pour l'excellence et les qualités de leadership démontrées dans la gestion d'un projet, la planification et l'exécution d'un travail, l'amélioration des relations nationales ou internationales ou pour toute autre contribution remarquable à l'atteinte des objectifs du Bureau.

Tous les employés du BVC peuvent proposer des candidats. Ils doivent faire parvenir leurs recommandations au directeur principal chargé du personnel, qui étudiera les mises en candidature et les fera parvenir au comité d'étude pour l'attribution des certificats. Les présentateurs doivent démontrer que les réalisations des candidats ont contribué au progrès du Bureau du vérificateur général ou à l'atteinte de ses objectifs.

Nouveau concept graphique pour les publications du BVG

De la couleur, un nouveau type de caractère et une image conçue par ordinateur: les publications du BVG auront bientôt une nouvelle allure contemporaine. Le nouveau concept graphique est paru pour la première fois sur la couverture du guide *Vérification de la gestion des ressources humaines*, qui a été publié au mois de juillet 1985. Ce nouveau frontispice embellira le *Rapport du vérificateur général du Canada à l'intention de la Chambre des communes*, ainsi que presque toutes les publications qui seront publiées subseqüemment par la Direction des rapports du BVG.

Nancy Murphy, le rédacteur en chef, souligne que le BVG emploie la même couverture depuis 1978: "Elle avait été conçue pour marquer le 100^e anniversaire du Bureau et elle a été employée avec grand succès jusqu'ici. Toutefois, le Bureau a évolué au cours des sept dernières années. L'un des changements les plus importants a été l'introduction de la vérification intégrée. Nos rapports et guides, qui traitent toujours de nouvelles questions et méthodes, doivent tenir compte de ces changements. Je crois que le dessin de la nouvelle couverture reflète bien l'évolution du Bureau en ce qui a trait à la vérification."

Conçue par Miriam Bloom, un artiste dessinateur d'Ottawa, la nouvelle page couverture relie l'attention: il s'agit de formes carrées stratégiquement disposées sur une grille à huit carrés. En traversant leur matrice linéaire, les modules créent des ondes horizontales, verticales et diagonales tout en symbolisant la nature du travail de vérification effectué au Bureau. "Le dessin montre que nos vérifications partent du particulier pour aller vers le général et qu'elles traitent de questions précises autant que de questions ayant une portée à l'échelle du gouvernement", explique Nancy.

Le dessin a été approuvé à la suite d'une sélection longue et difficile. L'artiste dessinateur et le directeur principal chargé de la Direction des rapports avaient choisi les



Le numéro d'*Options* qui sera publié le 1^{er} décembre 1985 mettra en vedette la nouvelle couverture de la revue.

composantes visuelles essentielles de l'image, mais il a fallu des mois pour produire le dessin final. Ken Dye, qui croyait qu'il fallait agencer le contenu et l'image des publications du BVG, a appuyé et encouragé le projet: "Je suis très heureux de notre nouvelle couverture. Le contenu et l'apparence de nos publications s'améliorent. L'idée est originale et le dessin excellent. Il est probable que la nouvelle couverture en incitera quelques-uns à ouvrir nos publications. D'une part, elle nous permet d'être plus remarquables et, d'autre part, d'économiser."

Nancy Murphy signale par ailleurs les nombreuses multiplications possibles du dessin. Par exemple, le même concept graphique sera employé, en décembre 1985, pour la nouvelle couverture de la revue *Options*, qui innovera quelque peu en intégrant un cliché photographique dans la grille du dessin original

Bienvenue au BVG, Roberta Bondar!

Nadine Wielgopolski enseigne le français. Une occupation inhabituelle dans la capitale nationale du Canada? Non; cependant, quelques-uns des étudiants de Nadine élèvent cette profession à un nouveau sommet. En effet, alors que plusieurs des francophiles les plus en vue du BVG essaient d'apprendre les mystères de la grammaire française sous sa direction, c'est au Conseil national de recherches (CNR) que Nadine côtoie des étudiants qui se destinent aux grands espaces. Parmi ce groupe, il y a Roberta Bondar, astronaute canadien.

Roberta, détentricice d'une maîtrise en pathologie expérimentale et de doctorats en médecine et en neurobiologie, agit souvent en qualité de conférencière pour l'Établissement aéronautique national du CNR. Puisque Roberta souhaite toujours perfectionner son français parlé, la Direction des langues officielles du BVG l'a invitée à faire un petit discours non officiel aux personnes du Bureau qui étudient le français et qui, comme elle, ont le goût de mettre à l'épreuve des connaissances nouvellement acquises. Roberta a décrit

de manière fascinante sa carrière dans les "hautes sphères" de l'univers aux 50 employés du BVG qui s'étaient rassemblés dans une petite salle de conférence. Bill Johnston, directeur de vérification, a terminé la rencontre sur cette note poétique:

Nous vous remercions beaucoup
Pour ce discours intéressant
Nous souhaitons avec nos coeurs
Que vous fassiez un vol brillant.

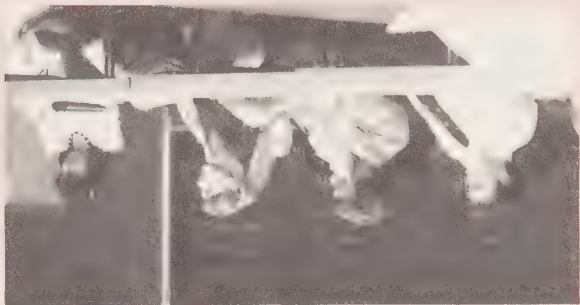
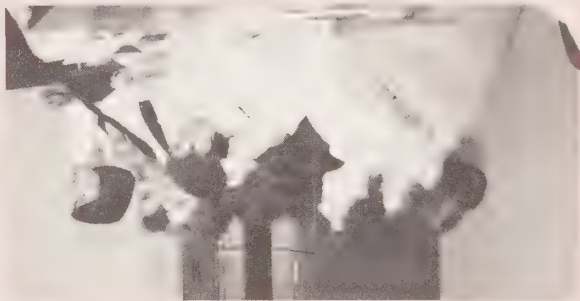
Quand vous irez parmi les étoiles

Vous sentirez l'apesanteur

Souvenez-vous de nous ici

Qui attendons votre retour.

Parce que nous sommes plus que des amis
Et nous avons une tâche aussi
De vérifier votre grande demande
D'indemnité de déplacement.



Natalie Savoia, Sheila Macfarlane, Murielle Beaulieu, Shayla Mindell, Nancy Soper, Bernie Geiger et Kathleen Peterson (rangée supérieure) écoutent attentivement l'exposé de Roberta Bondar sur le programme d'astronautes canadiens. Henry Cousens, Peter Armstrong, Blandine Roberto et Nadine Wielgopolski (rangée inférieure) sont tout aussi captivés par la présentation de l'astronaute.

Un dépôt explosif

L'allusion au rapport reste obscure mais les ouvrages de référence indiquent qu'un rapport était un bruit explosif. Nous pouvons désormais conclure que le dépôt annuel comportait le déclenchement d'une espèce d'explosion ou de bruit explosif devant le Parlement. Nous trouvons des pratiques semblables en Chine antique où, afin d'attirer l'attention des dieux, on tirait des pétards pendant certaines cérémonies.

Cette conclusion est étayée par la découverte récente de fragments de dossiers médiatiques qui parlent du contenu "explosif" du dépôt. De nombreux fragments ont été trouvés tout autour du temple du Caporal. Les milliers de morceaux d'éclats indiquent que la structure a dû être détruite par une force soudaine, telle une explosion, peut-être à cause d'un dépôt prématuré. Les habitants de Sainte-Éloïgnée avait nommé le temple du Caporal 240 Sparks, ou rue des Étincelles. Le chiffre 240 dénote, évidemment, la 24^{0e} reconstruction de cet édifice.

Nous savons que les explosions de cette époque étaient produites par des procédés combustibles primitifs, de sorte qu'il semblerait que le dépôt comprenait la création d'une espèce de combustion. Puisque nous avons découvert plusieurs interdictions de fumer, nous avons conclu qu'il y avait le danger que quelqu'un provoque des explosions prématurées en fumant. Nous nous demanderons toujours pourquoi un dépôt prématuré a déclenché l'explosion qui a détruit le temple mais je hasarderai l'hypothèse voulant qu'il ait été causé par un acolyte imprudent qui a fumé trop près du Saint des Saints.

Une technologie jalousement gardée par les prêtres

Nous avons découvert d'autres preuves de la nature explosive du dépôt. La préparation de cet élément explosif semble avoir été une question de technologie jalousement gardée par les prêtres du Caporal à l'écoute. Des restes d'objets électroniques anciens, semblables aux téléviseurs d'aujourd'hui ou aux écrans d'ordinateurs contemporains, ont été trouvés d'un bout à l'autre du temple. Il est possible que ces dispositifs rudimentaires aient permis le contrôle à distance de l'usine où les éléments explosifs étaient mélangés en vue

du dépôt. Une telle distance soutiendrait l'hypothèse selon laquelle les éléments du rapport étaient censés posséder une force considérable.

La technologie a été maintenue secrète en limitant, par le truchement de cérémonies appelées cours, le nombre de personnes qui pouvaient utiliser ces dispositifs de contrôle à distance. Malgré le caractère destructif potentiel du dépôt, la technologie s'est avérée très populaire. Des prêtres affluaient d'autres pays pour être initiés aux grands mystères internes. Voilà donc la preuve irréfutable de la supériorité du rapport du Caporal à l'écoute puisque sa signification religieuse révélait une autorité telle qu'il pouvait planer au-dessus de la mêlée politique – un rare exploit en cette lointaine époque primitive.

Nous avons déduit de la dévastation du sanctuaire interne, des précautions entourant sa préparation et des références contemporaines à la nature explosive du dépôt que le potentiel de destruction du rapport était élevé. D'importantes réjouissances nationales avaient lieu lorsque l'événement passait sans causer de dommages irréparables.

Le professeur Smith a soutenu que le dépôt n'avait absolument rien à voir avec ces réjouissances nationales, ajoutant que ces festivités soulevaient plutôt un événement religieux appelé Noël. Or, puisque le dépôt et les réjouissances avaient lieu annuellement en hiver, et que les deux événements faisaient l'objet de nombreux reportages dans les médias de l'époque, il est inconcevable pour moi que ces événements n'aient pas été reliés.

Nous sommes très heureux d'avoir pu déterminer le rôle du Caporal à l'écoute, une intéressante divinité appartenant à une religion antique du Canada, et d'avoir eu la possibilité de vous présenter nos conclusions.

comme les prêtres des anciennes civilisations inca et aztèque, pouvait ainsi vénérer le soleil couchant et prier pour le retour rapide de la lumière. Symboliquement, donc, cette divinité était probablement responsable du retour de la lumière à sa divinité principale, le Parlement.

Les rites cérémoniaux de cette divinité se déroulaient au grand jour. À cause de l'absence de murs, son sanctuaire était ouvert à la fois au Parlement et au grand public, bien que mon bon ami le professeur Smith a maintenu que la lumière y pénétrait grâce à des ouvertures qu'il a nommé fenêtres. Il est toutefois beaucoup plus logique de supposer que l'absence de murs permettait aux députés du Parlement de surveiller la divinité sans quitter leurs chambres ou leurs trônes.

Le Caporal à l'écoute

J'ai appelé cette divinité le Caporal à l'écoute, bien que le professeur Smith a soutenu qu'il ne s'agissait pas



Le directeur Peter King en 1985 et le professeur Peterkin en 4985



d'une divinité mais d'un fonctionnaire, appelé vérificateur général, qui était responsable de la vérification annuelle des comptes nationaux. Or, il est clair qu'une telle tâche n'était ni possible ni crédible. Un document fragmentaire a été découvert près du sanctuaire interne du Caporal à l'écoute. Il est presque indéchiffrable mais quelques mots subsistent. On peut y lire: "À l'honorable orateur de la Chambre ... j'ai l'honneur de lui transmettre mon rapport ... pour qu'il soit déposé devant ...". Bien que les dossiers soient incomplets, nous savons pertinemment que le placement de quelque chose sur une table devant une divinité était la principale méthode qu'avaient les religions antiques de placer des offrandes sur un autel. Nous pouvons donc supposer que ce rapport, qui était placé sur une table ou un autel dans la principale chambre du Parlement, était offert en sacrifice. Une description de la nature de ce sacrifice n'a malheureusement pas survécu aux ravages du temps. Nous disposons par contre de renseignements sur la cérémonie appelée le dépôt.

Cet édifice imposant contenait deux chambres, chacune comportant un trône ou un fauteuil. Ceci nous a porté à conclure que cette entité revêtait un caractère double ou partagé.

Le Parlement était composé de "députés". Une question continue de nous tenailler, à savoir qui était servi ou quel but était visé par ces députés. Puisque le Parlement avait deux visages ou, pour emprunter au

Un dieu schizophrène?

Le témoin: Les ruines de Sainte-Éloignée, une ville ensevelie sous les forêts nordiques, ont été dégagées du sol. Nous avons conclu qu'il s'agissait d'une ville d'une grande importance religieuse dont les habitants, des "bureaucrats", furent noyés sous un déluge de papier il y a quelque 3 000 années.

Le centre nerveux de cette ville était situé dans un gros édifice construit sur une colline qui surplombe la plus grande des deux rivières voisines. Nous croyons qu'il s'agit du site d'un temple suprême dont l'entité principale, appelée Parlement, était vénérée.

Le président: La 9 476^e audience du Comité des comptes de l'inquisiteur général est maintenant en session. Nous nous sommes réunis aujourd'hui afin d'entendre le témoignage d'un représentant du ministère des Antiquités, de l'Archéologie et de l'Étude des religions anciennes en ce qui a trait à l'emploi des fonds affectés à ce ministère pour l'année 4984-4985. Nous invitons donc le professeur Peterkin, archéologue auprès de la Direction des études archéologiques, Direction générale de l'Amérique du Nord, à prendre la parole.

Cette année, la conférence des directeurs et gestionnaires du BVG avait lieu du 25 au 27 août 1985. Kenneth Dye, vérificateur général, Suzanne Labarge, vérificateur général adjoint, et Otto Brodtrick, directeur principal, étaient au nombre des conférenciers invités. Un exposé de Peter King, directeur, décrit l'Ottawa en l'an 4985. En voici une version condensée.

Ottawa en 4985

Près du temple du Parlement, nous avons découvert les ruines d'une série de colonnes de béton qui nous rappellent les colonnes de temples grecs et égyptiens. Nous avons donc déduit que cet immeuble abritait également la résidence d'une grande divinité.

On a découvert, aux étages inférieurs de cet immeuble, les restes d'objets de métal et de caoutchouc de différentes couleurs dans un état de rouille avancé. Ceux-ci portent des inscriptions telles que GM, Ford ou American Motors, dont nous ne connaissons malheureusement plus le sens. Ces étages étaient souterrains, mal éclairés et mal aérés. De bien des façons, ils ressemblent aux usines que nous avons découvertes dans certains centres industriels. Cette similarité me porte à conclure qu'un certain processus de production se déroulait dans cette zone. L'épaisseur des murs de béton nous indique que ce processus était d'une nature fort dangereuse.

Nous avons également découvert, perchés au haut des colonnes, les restes d'un sanctuaire dédié à une divinité, conformément aux pratiques d'autres religions amérindiennes d'antan. Ce sanctuaire était situé au côté ouest de l'immeuble, de façon à donner une vue prenante sur le soleil couchant. Un tel emplacement renforce l'importance religieuse de l'occupant qui,

Un sanctuaire au-dessus de petits enclos

Mon distingué collègue, le professeur Smith de l'Université de Turin, a émis une hypothèse voulant que cet édifice ait été le centre administratif d'un pays d'antan appelé le Canada. Nous n'avons toutefois trouvé aucun document qui indique que le Parlement revêtait une pertinence réelle pour les Canadiens.

également possible qu'ils jouaient un rôle purement décoratif.

vocabulaire de la médecine, puisqu'il était schizophrène, il fallait peut-être que ses députés répondent à ses besoins, un peu comme les aides-infirmiers assistent les déficients mentaux de nos asiles actuels. Il est

Touche Ross a affecté à ce projet William Bradshaw, un de ses associés à Toronto. Il sera détaché auprès du cabinet malaysien HRM, un associé Touche Ross.

L'équipe de vérification malaysienne a remis à Ken et Van les résultats de la première étape de cette vérification intéressante. La méthode de vérification qui a été employée pour cette étude avait été définie dans un manuel récemment rédigé par Nesarajah, qui s'est fondé sur la méthodologie du BVG. L'exposé de l'équipe a été suivi d'une discussion animée sur d'autres méthodes et questions de vérification. Cet échange était fort semblable aux discussions qui se déroulaient au BVG au cours des premiers jours de la vérification intégrée.

Après avoir participé à l'atelier de Kuala Lumpur, Van s'est rendu en Chine où il a rencontré des fonctionnaires chinois de la vérification et discuté de la mise en oeuvre du projet sino-canadien de formation des vérificateurs. Le premier cours du projet – la vérification intégrée des projets d'investissement – sera présentée pour la première fois à Shanghai, de la mi-octobre jusqu'à la dernière semaine de novembre. Ken s'est par la suite rendu à Whitehorse, au Yukon, afin de recevoir les vérificateurs législatifs des différentes provinces du Canada et de participer à la réunion annuelle de l'association qui les regroupe.



Van Gaudette, vérificateur général adjoint, présente une séance d'information sur les programmes de formation et d'évolution de carrières du BVG.



Les bagages de Kenneth Dye et de Van Gaudette sont arrivés à Kuala Lumpur trois jours après le début de l'atelier. Les deux représentants du Canada ont passé une partie des deux premiers jours de leur séjour dans cette ville à chercher des vêtements de grande taille, une rareté en Malaisie. Ici, vêtus de l'habit malaysien type, ils examinent un arbre à caoutchouc

“On avait demandé à quelques-uns des pays participants de rédiger un document de travail et de préparer un court exposé, le tout devant être suivi d’une discussion en groupe. Cet échange d’opinions, des plus réussis, a fait connaître aux participants les plus récents développements dans le domaine de la vérification dans la fonction publique.”

traitent du rôle du vérificateur général, de la responsabilité financière publique, de la formation et du perfectionnement, du projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI, de la planification et de l'utilisation des ressources, des questions d'exploitation, de la vérification de l'optimisation des ressources et des systèmes informatiques.

À Kuala Lumpur, Ken et Yvan ont eu le plaisir de rencontrer Fong Heng Yew, le premier Malaisien à travailler au BVG dans le cadre d'un programme d'échange établi avant la création de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI). Kairuddin et Nesarajah, deux anciens boursiers de la FCVI, ont assisté à l'atelier et Yvan a interviewé William Lee, candidat au programme de boursiers de 1986 de la FCVI.

Les deux représentants du BVG ont également rencontré l'équipe de vérification malaisienne qui exécute présentement une vérification intégrée de l'entreprise publique The Pady & Rice Board. Ce projet est la première vérification intégrée effectuée en Malaisie et a reçu l'appui de la FCVI. Le cabinet

par Yvan Gaudette, vérificateur général adjoint

Un atelier de six jours sur la vérification dans la fonction publique, organisé par le Secrétaire du Commonwealth et parrainé par le Bureau de vérification de la Malaisie, a eu lieu à Kuala Lumpur du 1^{er} au 6 juillet 1985. Les participants étaient pour la plupart membres de la Conférence des vérificateurs généraux du Commonwealth, mais quelques pays hors du Commonwealth, dont le Japon et l'Indonésie, ont également envoyé des représentants.

Les discussions qui ont eu lieu au cours de la semaine ont porté surtout sur les problèmes de la vérification. On avait demandé à quelques-uns des pays participants de rédiger un document de travail et de préparer un court exposé, le tout devant être suivi d'une discussion en groupe. Cet échange d'opinions, des plus réussis, a fait connaître aux participants les plus récents développements dans le domaine de la vérification dans la fonction publique.

Kenneth Dye, vérificateur général, et Yvan Gaudette, vérificateur général adjoint, représentaient le Canada. Yvan a fait un exposé sur les programmes de formation et d'évolution de carrières du BVG et a souligné que les grandes lignes de ces programmes pouvaient s'appliquer aux activités de formation des pays en voie de développement. Ken a complété la séance d'une demi-journée qui était consacrée au Canada en présentant le projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI, projet qui s'intéresse au progrès de la comptabilité et de la vérification dans la fonction publique. Les participants à cet atelier ont appuyé ce projet canadien qui sera présenté au conseil d'administration de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), lors d'une réunion qui aura lieu en Australie, au printemps 1986.

Avant de retourner dans leurs pays respectifs, les participants ont formulé des suggestions et des recommandations sur tous les sujets discutés au cours de l'atelier. Les 66 recommandations qu'ils ont proposées

utilisateurs participent au relevé des besoins ainsi qu'aux travaux de planification, de production et d'approbation afin que le produit final soit utile et de grande qualité. Les vérificateurs sont incités à prendre, individuellement ou collectivement, des initiatives et la fonction première de la Direction des méthodes professionnelles est de leur fournir l'aide dont ils ont besoin pour délimiter, coordonner et réaliser des projets de vérification.

Au sein de la Direction des méthodes professionnelles, le noyau de l'équipe est constitué d'employés affectés à cette Direction pour une période limitée dont la durée peut varier de un an à trois ans. Les calendriers de travail de la Direction sont établis de manière à ce que ces employés, au cours de leur affectation, puissent consacrer une partie de leur temps à des projets de vérification. Le séjour au sein de la Direction ne doit pas devenir une affectation permanente amenant des employés à ne plus avoir de contacts directs avec la réalité que côtoient les praticiens de la vérification.

Le mandat de cette Direction est de faciliter l'élaboration de documents méthodologiques, de fournir l'aide requise et d'assurer la coordination des travaux. Toutefois, ce n'est pas elle qui est chargée de la production concrète des documents. La politique du 5 p. 100, décrite dans l'article qui suit, est la règle de conduite officielle. On veille ainsi à ce que les praticiens soient les principaux auteurs des documents méthodologiques.

Parmi les principaux documents publiés par cette Direction, citons le Manuel de vérification intégrée, que l'on est présentement à réviser, les bulletins de vérification, les guides de vérification et les documents de travail et de recherche.

La solution du 5 p. 100

La "solution du 5 p. 100", entérinée par le conseil de direction du BVG en juillet 1984, a établi un lien opérationnel entre l'élaboration des méthodes et les opérations de vérification. Selon cette formule, jusqu'à 5 p. 100 du budget total des opérations de vérification doit être alloué, en heures, à l'élaboration des méthodes. Le conseil a fortement appuyé cette nouvelle politique. C'est un outil de travail important qui permet au Bureau de tirer profit de son expérience pratique de la vérification, d'assurer la qualité et l'uniformité de ses vérifications et de conserver le rôle de figure de proue en matière de vérification.

Quatre hypothèses de base

La politique vise à rendre officielle et à accroître la participation des vérificateurs à la tâche fondamentale qu'est l'élaboration des méthodes. Grâce à la solution du 5 p. 100 qui augmente le nombre d'heures officiellement allouées à la méthodologie, une grande proportion du personnel de vérification est chargée de projets de recherche et participe officiellement à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à la révision des méthodes de vérification.

La politique du 5 p. 100 se fonde sur quatre hypothèses de base. En premier lieu, on suppose que la vérification est une activité complexe et qu'il n'existe pas de méthodes de vérification définitives. L'où le besoin constant de nouvelles expériences et d'études de cas. Deuxièmement, on croit que la plupart des nouvelles idées en ce qui a trait aux pratiques et méthodes de vérification sont formulées par les personnes qui emploient et mettent en application ces pratiques et méthodes. Troisièmement, les membres du personnel qui sont chargés de la vérification sont les personnes clés du BVG dans le domaine de la méthodologie. La politique se fonde par ailleurs sur la croyance que les méthodes élaborées par certains praticiens sont utiles aux autres membres du personnel qui sont également chargés de la vérification. Enfin, les pratiques de vérification professionnelles requièrent une méthodologie explicite; il s'agit là à la fois d'un besoin pratique et d'une obligation professionnelle.

Le résultat direct de la vérification

La politique du 5 p. 100 suit l'historique du BVG en ce qui a trait à l'élaboration des méthodes. Le Bureau a toujours stipulé que toutes les méthodes de vérification doivent, par nécessité, découler des pratiques professionnelles. En fait, tous les documents sur les méthodes rédigés par le Bureau sont des produits directs de la vérification et ont été préparés par des praticiens. Il ne serait ni possible ni souhaitable que de non-praticiens expliquent pourquoi le Bureau effectue ses vérifications et comment celles-ci doivent être faites. La politique du 5 p. 100 confirme et rend officielle cette opinion.

La Direction des méthodes professionnelles

la recherche dans le domaine de la vérification est présente dans toutes les activités professionnelles du Bureau et n'est pas l'unique apanage de la Direction des méthodes professionnelles.

L'énoncé de mission le plus récent de la Direction souligne un point important: les normes, les méthodes et les travaux de recherche ont comme point de départ les missions de vérification et, par conséquent, ils doivent toujours être l'objet de recherche et de perfectionnement. Afin de permettre la réalisation de ces objectifs et d'orienter les activités de la Direction, un ensemble de principes directeurs a été adopté.

En premier lieu, la Direction a pour mandat de fournir des services permettant d'améliorer la qualité et l'efficacité des travaux de vérification. Les normes, la méthodologie et la recherche ne sont pas des fins en soi mais simplement quelques-uns des moyens à l'aide desquels on peut atteindre les fins organisationnelles visées. Le second principe directeur demande que les

par Joe Hudson
directeur principal, Direction des méthodes professionnelles

La Direction des méthodes professionnelles est née de la fusion de deux équipes: l'Unité des normes de comptabilité et de vérification s'appliquant aux états financiers et l'Unité de l'élaboration des méthodes. Bill Radburn et Ted McNamara en ont été les derniers chefs. La fusion de ces deux unités et la création de la Direction des normes, de la méthodologie et de la recherche a eu lieu en 1981. En 1984, cette Direction a pris le nom de Direction des méthodes professionnelles.

Bien que les membres des équipes et les titres aient changé au cours des années, la mission de cette Direction est demeurée la même: relever les besoins et collaborer aux recherches ainsi qu'à l'élaboration des méthodes et des normes. Bref, cette Direction voit à ce que soient produits des documents de vérification. Cependant, la question des normes, des méthodes et de



Edith Colton, Joe Hudson, Ned Eustace et Margaret Marshall



Mike Adibe, Linda Sayer, Mestor Gayowsky et Michael McGuinly

Cinquante et un documents

emploie ces commentaires pour approuver ou non le document. La décision finale est ensuite communiquée à l'auteur qui reçoit également les modifications proposées par les examinateurs. Si le document traite de questions importantes et de lignes directrices, le Comité d'examen envoie celui-ci au groupe des sous-vérificateurs généraux et des vérificateurs généraux adjoints ou au Comité d'élaboration des méthodes.

Un document de travail et de recherche pourra éventuellement faire l'objet d'un bulletin de vérification. Il pourra également influencer le contenu d'un guide de vérification ou du manuel de vérification intégrée. Si le Comité d'examen juge approprié d'élargir la distribution d'un document, il pourra recommander que le document en question soit publié dans un journal extérieur, tel la *Revue internationale de la vérification des comptes publics*.

Douze documents de travail ont été approuvés depuis que le Comité d'examen a été constitué en octobre 1984 et 51 documents ont été publiés depuis 1981. Parmi ceux-ci, il faut noter *CIDA Comprehensive Audit: the Methodology of a Results-based Audit* de Ray Foote, *Nationalized Industry Controls in the United Kingdom: a Comparison with Bill C-24*, de David Marshall et *Auditing What Isn't* de Dan Rubenstein. Tous les membres du Bureau sont encouragés à prendre une part active à la série des documents de travail et de recherche, soit en élaborant des propositions, en examinant des documents ou en fournissant des commentaires sur l'utilité des documents qui sont publiés. Comme l'a dit un des auteurs, "le processus connaît un franc succès!"



Margaret Marshall, Mike Adibe, Bob Lalonde, Mark Hill et Nancy Murphy

Le Comité d'examen des documents de travail et de recherche

par Margaret Marshall

Le Bureau encourage la rédaction de documents de travail et de recherche depuis 1981. Ces documents ont trois objectifs: inciter le personnel à réfléchir, à discuter et à faire des recherches sur les aspects importants du travail effectué par le Bureau, aider le BVG à continuer de jouer un rôle prépondérant dans le domaine de l'élaboration de la vérification intégrée, et assurer la rédaction et la publication de documents au BVG.

Le Comité d'examen

Le Comité d'examen des documents de travail et de recherche a été mis sur pied en octobre 1984 et doit normaliser les processus de production et d'approbation de ces documents. Il en facilite et promouvoit la rédaction, établit des normes qu'il tient à jour, et veille à ce que les documents soient de bonne qualité et le processus d'approbation juste. Il s'assure par ailleurs que les procédures de production et de publication des documents soient effectuées avec efficacité et économie.

Depuis sa formation, le Comité d'examen a rationalisé ces processus. Les documents doivent maintenant satisfaire à des critères stricts avant d'obtenir le titre officiel de documents de travail et de recherche du BVG. De temps à autre, le Comité d'examen révise ou modifie les processus et les critères. En outre, il aide les auteurs à corriger ou à améliorer leurs documents, et il conseille la Direction des méthodes professionnelles en ce qui a trait à l'approbation des sujets et des heures budgétisées. Enfin, le Comité d'examen sélectionne les personnes qui examineront chaque document. À cette fin, les membres du Comité consultent d'autres personnes ressources du Bureau qui aident à la sélection d'examineurs. Ceux-

Le processus

ci sont choisis en fonction de leur connaissance du sujet et de leurs intérêts professionnels.

Tous les membres du personnel sont encouragés à rédiger des documents de travail et de recherche. Le choix du sujet est laissé à l'auteur mais ce dernier doit traiter de questions qui sont étroitement liées au travail effectué par le Bureau. Les personnes qui doivent demander du temps pour rédiger un document doivent faire une proposition à la Direction des méthodes professionnelles qui, en consultation avec le Comité d'examen, revoit et approuve ces propositions. La Direction des méthodes professionnelles accorde habituellement 50 heures pour tout travail de recherche et de rédaction.

Les personnes qui ont rédigé des documents en dehors de leurs heures normales de travail peuvent soumettre ceux-ci au Comité d'examen sans passer par l'étape de la proposition. Toutefois, les auteurs sont encouragés à discuter le sujet et le contenu de leurs documents avec la Direction des méthodes professionnelles.

La Direction des rapports révise tous les documents soumis. Le Comité d'examen choisit ensuite trois membres du personnel qui examineront chaque document. Les examineurs ne connaissent pas le nom de l'auteur, et ce dernier ne sait pas qui sont les examineurs. Cette procédure a été adoptée par le Comité d'examen parce qu'elle permet aux examineurs d'être justes et objectifs. Le document est examiné suivant les critères établis par le Comité d'examen, notamment la pertinence, l'exactitude sur le plan technique, l'originalité, le caractère complet, la simplicité et le style direct. Par ailleurs, les documents ne doivent pas compter plus de 10 000 mots.

En général, il faut dix jours ouvrables pour effectuer un examen. Les commentaires et les recommandations des examineurs sont résumés sur un formulaire simple qui est retourné au Comité d'examen. Le Comité

Mise en place de mécanismes appropriés d'obligation de rendre compte

Alan Redway et Doug Lewis ont cherché à savoir si le Secrétariat du Conseil du Trésor avait songé à retirer aux ministères la fonction de classification afin d'en assumer l'entière responsabilité. Ils ont en outre suggéré que l'élimination d'un niveau de contrôle permettrait d'épargner de l'argent tout en facilitant le contrôle du système. Les représentants du SCT ont mis en doute la possibilité de réaliser ainsi des économies. Ils ont toutefois accepté d'en faire une analyse des coûts et avantages et d'en communiquer les résultats au Comité à l'autome.

Le secrétaire du SCT a déclaré que les agents de classification, pour établir une classification exacte, devaient bien connaître la nature du travail imposé par les postes à classer. Un système centralisé risquerait de moins tenir compte des caractéristiques particulières au travail des ministères. Invités à présenter le point de vue de leurs ministères au cours des audiences, les sous-chefs du ministère de l'Agriculture et du Secrétariat d'État ont indiqué que l'emploi d'un contrôle centralisé ne constituait pas une solution.

Le secrétaire a rappelé au Comité que le SCT, en réponse aux résultats de la vérification de 1983, avait serré la vis et consolidé son contrôle, ce qui n'avait pas permis d'améliorer le système. Il a déclaré qu'il faudrait un ensemble de mesures d'incitation et de sanction qui encourageraient les gestionnaires à fonctionner avec plus d'efficacité dans le cadre du présent système. Le SCT songeait à employer un processus de double autorisation dans le cadre duquel l'agent de classification serait responsable de l'application des règles techniques en matière de classification alors que le gestionnaire hiérarchique serait chargé de voir à ce que les conséquences financières de tout changement cadrent avec son budget. Le sous-secrétaire a ajouté qu'il était nécessaire de fournir aux gestionnaires hiérarchiques une meilleure connaissance du fonctionnement du système.

Parmi les mesures suggérées au cours de la deuxième audience, l'on proposait que tous les projets de réorganisation des ministères soient approuvés par un gestionnaire situé au moins à deux échelons hiérarchiques au-dessus des postes visés et que toutes les classifications soient signées par le gestionnaire et par le spécialiste de la classification. On a également proposé que les formulaires d'évaluation du rendement des gestionnaires soient modifiés de manière à ce que l'on y trouve une évaluation de la gestion des ressources

humaines, notamment celle de la gestion de la classification.

Les audiences ont donné lieu à l'examen le plus approfondi que le Comité des comptes publics ait fait d'une étude d'envergure gouvernementale au cours des dernières années. Tous les objectifs du Bureau ont été atteints et on a répondu à toutes ses inquiétudes grâce aux nombreux engagements qu'a pris le Conseil du Trésor. Il faut en remercier le Comité des comptes publics qui a travaillé fort et avec efficacité.



Du nouveau à la Direction de la liaison avec le Parlement: Le service est le même mais les visages et les noms ont changé. Christiane Déry s'est jointe à la Direction en juin à titre de secrétaire. Pat Gilchrist s'est mariée en juillet et son nom de famille est désormais Forsberg. En juillet, Mark Hill a remplacé Bill Woodley qui est retourné à la Direction générale des opérations de vérification. La Direction de la liaison avec le Parlement est le groupe qui est responsable des relations entre le Bureau et les membres du Parlement. Il orchestre les activités reliées au dépôt du Rapport annuel du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes et assiste le vérificateur général et les directeurs principaux qui doivent porter témoignage lors des audiences du Comité des comptes publics. Les employés de cette Direction agissent à titre de personnes ressources auprès des équipes de vérification qui désirent se familiariser avec les décisions du gouvernement et leur influence sur la clientèle du BVG.

Audiences du Comité des comptes publics

Audiences du Comité des comptes publics sur la gestion de la classification des emplois dans la fonction publique

par Pat Forsberg
adjoïnte, Direction de la liaison avec le Parlement

Le Comité des comptes publics s'est réuni les 14 et 16 mai 1985 afin d'examiner l'étude de la gestion de la classification des emplois dans la fonction publique telle que présentée au chapitre 8 du Rapport de 1984. Kenneth Dye, vérificateur général, et Mark Hill, directeur principal, ont témoigné au nom du Bureau. Le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) était représenté à ces audiences par son secrétaire et par le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel.

Préoccupations

Les préoccupations du BVC étaient fondées sur les graves problèmes qui ont surgi lors des vérifications de 1978 et 1983 en ce qui concerne l'exactitude de la classification des postes dans l'ensemble de l'administration fédérale. Le vérificateur général a indiqué au Comité qu'il existe dans la fonction publique d'importantes pressions visant à relever les niveaux de classification des postes, mais que l'on y retrouve moins de forces qui puissent leur faire contrepoids. Les gestionnaires n'avaient pas à rendre compte des répercussions financières de leurs décisions en matière de classification, et il n'existait pas de mécanismes efficaces qui auraient pu inciter les ministères à rechercher l'optimisation des ressources dans la gestion du personnel. En outre, l'organisme central chargé de la classification des emplois n'est pas tenu de rendre compte de façon officielle de sa gestion du système, ce qui constitue une grave lacune.

Réduction du taux d'erreur

Selon le secrétaire du SCT, le nombre élevé de postes mal classés s'expliquerait, en partie, par les modifications apportées aux programmes gouvernementaux, ce qui a pour conséquence d'altérer la nature de plusieurs emplois et de rendre désuètes les normes de classification. Le sous-secrétaire a indiqué que les normes devaient être révisées tous les sept ans et que les postes repères devaient l'être tous les deux ou trois ans. Il a admis que le Secrétaire du Conseil du Trésor accusait un retard pour plusieurs postes repères, sans pouvoir toutefois en préciser le nombre exact. Ken Dye a signalé au Comité que, selon ses dossiers, 50 des 74 normes de classification n'ont pas été revues ou modifiées au cours des dix dernières années. Le secrétaire a admis que la détérioration du système était attribuable au fait que l'on a "simplement été négligent".

Le secrétaire du SCT a déclaré que le seul taux d'erreur acceptable est un taux d'erreur nul. Le Secrétaire a été désagréablement surpris des résultats de la vérification de 1983 et il accorde désormais une forte priorité aux mesures visant à corriger la situation. Chaque fois qu'un poste mal classé est relevé, il est reclassé au niveau approprié et le titulaire du poste est déplacé vers un nouveau poste correspondant à la classification réelle de cette personne.

Au cours de la seconde audience, le secrétaire, avec le concours du président du Conseil du Trésor, a décrit les mesures qu'il entend prendre. Parmi celles-ci, il faut noter la mise à jour, au cours des deux prochaines années, des normes et des postes repères qui seront par la suite révisés à tous les cinq ans, une évaluation des classifications par des comités ministériels comptant au moins deux gestionnaires compétents en la matière et la consolidation du programme de la vérification de la classification. D'ici avril 1986, le SCT devrait avoir un bilan très détaillé et complet des activités de classification dans l'ensemble de l'administration fédérale et pouvoir rendre compte des résultats au Comité.



KMD vous parle

L'origine de la vérification intégrée employée par le Bureau du vérificateur général – qui a largement contribué à promouvoir cette méthode – est une question qui ne sera probablement jamais tranchée. Est-ce un nouveau concept ou s'agit-il plutôt d'un ensemble de techniques variées mises au point par les vérificateurs au cours des années?

Si nous laissons de côté cette question, il semble cependant exister deux certitudes au sujet de la vérification intégrée: cette méthode continuera d'être employée et elle ne cessera jamais d'évoluer. Il va sans dire que le Bureau ne fait pas cavalier seul en ce qui a trait à la recherche et à l'élaboration de méthodes de vérification intégrée. Cependant, il est également vrai que nous avons employé d'importantes ressources dans le but de nous assurer que nos manuels, guides et bulletins de vérification ainsi que notre formation professionnelle tiennent compte de l'évolution de la vérification intégrée et en illustrent l'avant-garde.

L'important, évidemment, c'est que les méthodes dérivent directement de la vérification qui est effectuée par nos vérificateurs. La fine pointe de la vérification ne se retrouve pas dans un comité de recherche ou d'établissement de normes. Nous réalisons de nouvelles percées là où les vérifications sont effectuées et où les nouvelles techniques sont mises à l'essai. Ensuite, nous devons intégrer nos expériences et connaissances à notre manière de procéder ou à nos méthodes. Pour ce faire, 5 p. 100 de notre budget de vérification est consacré à l'élaboration des méthodes.

La directive du 5 p. 100 repose sur un principe de base: on attend de nos vérificateurs qu'ils perfectionnent leurs techniques et méthodes de vérification et en élaborent de nouvelles au fur et à mesure qu'ils accomplissent leur travail. Chacun a l'obligation professionnelle de partager ce qu'il a appris avec ses collègues. Nous encourageons ainsi l'excellence professionnelle.



Kenneth M. Dye, F.C.A.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

Opinions est publié tous les deux mois par la Direction des communications. Veuillez adresser votre correspondance et les changements à la liste d'envoi à:

Conseillers à la rédaction
Maurice Cutler
Rolande Montsion
Nancy Murphy
Pierre Roure

Impression
M.O.M. Printing

(CAP)

Cours et affectations de perfectionnement

Le tournoi de golf 1985

Au revoir, Peter Wilson!

Une équipe de vérification du BVG

Orientation de la vérification de l'optimisation
des ressourcesRéunion annuelle de la Conférence canadienne
des vérificateurs législatifs

Le Prix d'excellence du vérificateur général

Nouveau concept graphique pour les publications
du BVG

Robertta Bondar, vous êtes la bienvenue!

Ottawa en 4985

Atelier international sur la vérification dans la
fonction publique

La solution du 5 p. 100

La Direction des méthodes professionnelles

et de recherche

Le Comité d'examen des documents de travail

Audiences du Comité des comptes publics sur la gestion de
la classification des emplois dans la fonction publique

KMD vous parle

supplément

25

22

20

18

16

15

14

13

10

8

7

6

4

2

1

Traduction sommaire

Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge

Diane Bisson

Paul Michaud

Art Routiliffe

Arts graphiques

Christine Fraser

Liz Dowd

Traitement des textes

Susan Stewart

Linda Price-Bennett

Philip Hannan

Photographies

Sheila Macfarlane

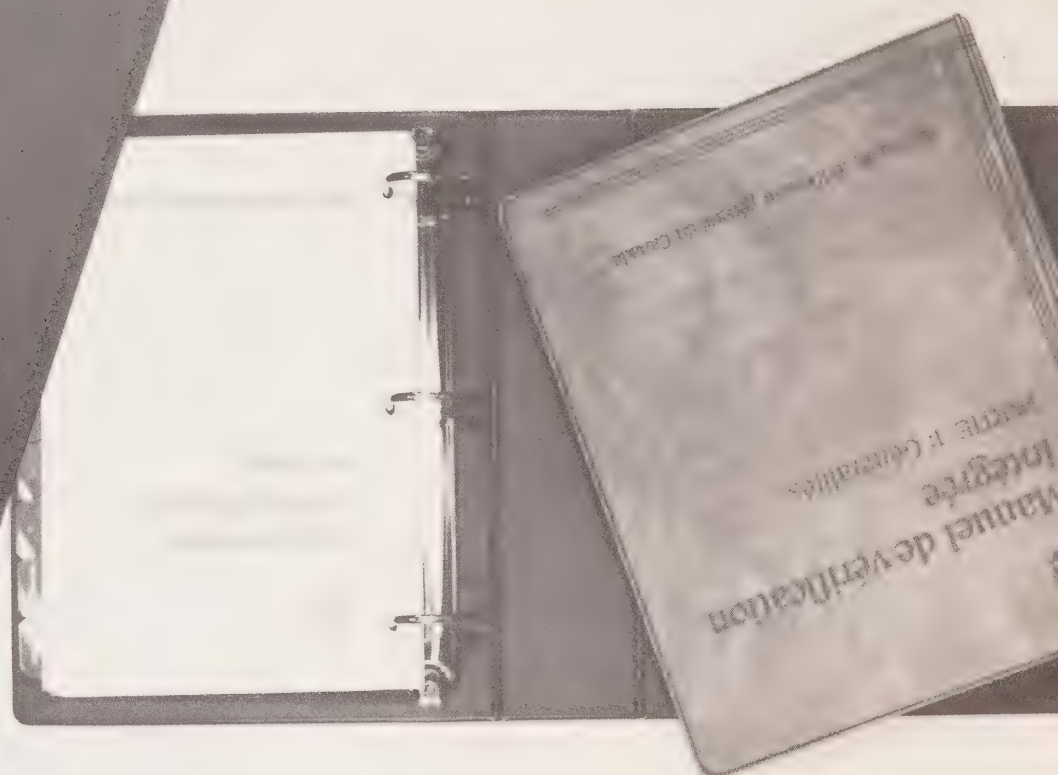
Adjointe à la production

Eliane Gaudet

Rédactrice

Desmond Kimmit

Directeur principal



BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA 1985

octobre/novembre

Opinions

241
AG
-963

Opinions

Office of the Auditor General of Canada



December 1985 □ January 1986

From the Corner Office	1
The Federal Court of Canada	2
FGRS: a Canadian Perspective	5
FGRS: an American Perspective	8
How FGRS was Conducted	10
The Users: their Activities and Information Needs	14
The Issues: Specific Information Needs of Users	19
PAC in Washington	23
Meeting of the United Nations Expert Group	24
The Non-smoking Policy	25
Regional Offices	26
1985-86 Students-in-accounts	27
1985 United Way Campaign	28
Annual Directors and Managers Conference	29
Profiles	30
Farewell!	33

Opinions is published every second month by the Communications Group.
Please address all correspondence and changes to mailing labels to:

Opinions, Stop 11-20
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

ISSN 0822-1014

Vol. 3 No. 6

Principal
Desmond Kimmitt

Editor
Eliane Gaudet

Photographs
Philip Hannan
Ali Khan

Text Processing
Liz Dowd
Christine Fraser
Wendy Bannister

Graphic Arts
Art Routliffe
Paul Michaud

Production Assistant
Sheila Macfarlane

Draft Translation
Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge
Diane Bisson

Editorial Advisers
Pierre Roure
Nancy Murphy
Rollande Montsion
Maurice Cutler

Mailing List Co-ordinator
David Hackett

Printer
M.O.M. Printing

From the Corner Office



The arrival of another Canadian winter is a reminder of the courage and strength of will of those who lived before us in this immense land – and won their livelihood amidst the harsh rigours of our northern climate.

I am inclined to believe that many of the special traditions we Canadians associate with our winter festivals – Hanukkah, Christmas, the New Year and carnivals like Ottawa's own Winterlude – are

expressions of that determination of the individual when faced with the long nights and implacable cold that belong to our environment. We celebrate our conviction that, however powerful the forces of nature, the things of the human spirit – imagination, compassion, individuality – are yet more powerful.

Our own day has produced new things that threaten the human spirit – the spectre of nuclear conflict and in its wake (if the scientists are correct) a longer and harsher winter than humanity has ever known.

But even leaving aside such ultimate scenarios, our lifetimes have seen developments that some observers consider to be threatening to the individual; such things as our widespread dependence on computers and automation which, some people contend, have the potential of dehumanizing us as individuals.

My own belief is different. I am convinced that we should see these inventions and developments as simply providing new tools that, rightly used, can eliminate much drudgery and mere routine from our lives. For, however sophisticated the tools, they cannot eliminate the need for professional judgement, human wisdom and a concern for other people.

As we come to another winter, toward a time of festivals and the New Year, I am reminded that the talents that uniquely belong to us as individuals – tenacity, versatility, compassion – are qualities that are tremendously important in the life and work of our own Office; indeed they are qualities that are needed in every organization and in every generation.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

The Federal Court of Canada

The following article consists of extracts from the Reasons for Judgment of Associate Chief Justice, the Honorable James A. Jerome, given in the Federal Court of Canada on 1 November 1985. The judgment addresses the Auditor General's right of access to information about the 1981 acquisition of Petrofina Canada Inc. by Petro-Canada. Because of production deadlines, this text is extracted from the Reasons' unedited version, which had not yet been formally filed. The February □ March 1986 issue of Opinions will probably contain a chronology of the events that led up to the Court's decision.

The issue in this case, in the briefest possible terms, is whether the right of access to information, given to the Auditor General of Canada in section 13 of the Auditor General Act, S.C. 1976-77, C. 34, takes precedence over or must defer to the convention of confidence of the Queen's Privy Council for Canada.

In interpreting the law, the first consideration, of course, is the language of the statute. If I find it unequivocal, the matter ends there unless I find two equally unequivocal and valid, but inconsistent enactments. If Parliament has failed to express its intention in clear words in the statute, I should favour the interpretation which is consistent and more in harmony with the general purpose for which the statute was enacted. Finally, where all such factors are inconclusive, it may be possible to resolve the dispute on the basis of public interest. Is it in the greater public interest that one of these provisions prevail over the other?

I find that all of these factors bring me to the same conclusion. Under section 5 of the Auditor General Act, the Auditor General, as Auditor of the accounts of Canada, "shall make such examinations and inquiries as he considers necessary to enable him to report as required..." For the purpose of carrying out that responsibility, the Auditor General is provided with the right of access to documents in section 13. Under that section, the Auditor General has the power to require such information, reports and explanations from the

public service of Canada as he deems necessary for the fulfilment of his responsibilities.

I find the language unequivocal. Parliament did not, as it has done in several other statutes, place upon this right of access the qualification that it must defer to the constitutional convention of Cabinet confidentiality. Were I to find those factors in balance, and I do not, the scrutiny and accountability of government in the spending of public funds represents a greater public interest than any risk of weakening the doctrine of Cabinet confidentiality. I have therefore reached the conclusion that, where they are in conflict, the Auditor General's right of access must prevail.

The Constitutional Convention of Cabinet Confidentiality

I have no difficulty in finding that there exists in Canada a convention whereunder private deliberations between Members of the Crown for the purpose of rendering advice to Her Majesty remain confidential. *(The judgment of the Associate Chief Justice then provides an extensive account of the development of the concept of Cabinet confidentiality and the significance of the doctrine in our parliamentary system. Justice Jerome goes on to observe that the convention has been recognized in several statutes. In both the Access to Information Act and the Privacy Act, the right of access to confidences of the Queen's Privy Council is specifically excluded, but this restriction is not contained in the Auditor General Act. The judgment continues:)*

It seems to me that there are two consequences of all of this. The first is that the existence of the convention is no longer in question, especially since it has been recognized both in House Rules and in the statutes. The second, and for the purposes of this decision, more significant consequence, seems to me to be that the failure to place a similar restrictive provision in the Auditor General Act can scarcely be attributed to

oversight. Parliament is presumed to know the law and even without these statutory manifestations of that acknowledgment, it would be a very persuasive argument that the failure to put such a restriction in must mean that Parliament intended to leave it out. Since Parliament has already done so, i.e. spelled out the restriction in three other statutes, as I have pointed out, it seems to me that the matter is settled beyond doubt. Parliament intended those persons seeking relief under access to information or privacy legislation not to have access to confidential Cabinet material. It did not intend the Auditor General to be subject to that same restriction.

The Concept of the Auditor General

In the current Auditor General Act, which was assented to on 14 July 1977, the Auditor General's duties were increased. In an annual report, he is to bring to the attention of the House of Commons anything that he considers to be of significance and of a nature which should be brought to its attention. The Act specifies the types of cases which should be included in the report, the most significant addition to which is "cases which he has observed that money has been expended without due regard to economy or efficiency". This is the statutory expression, the concept of "value-for-money auditing" in the public sector. It was pioneered by the present Plaintiff's immediate predecessor, James Macdonell, and it is a credit to him that Canada has set the example which is now in increasing use around the world. The purpose is to provide a standard by which to measure productivity and efficiency in the public service, which had always been thought possible only in the private sector. This legislative history is entirely consistent with the view that the Auditor General was brought into existence in the first place to act as a professional servant of Parliament, particularly to assist Members of the House of Commons in their most fundamental obligation of holding the government of the day accountable for every penny of expenditure of public funds.

The fundamental principle upon which the first Parliament was born is that no money would be extracted from the commoners unless they first had a voice. It has also been expressed in this way that unless attention be given to the grievances expressed by the duly-elected representatives, then there will be no supply of money to Her Majesty. That principle obviously applies to the raising of public funds. It is equally basic to our parliamentary system that the expenditure of public funds be under a constant and complete scrutiny by Parliament. The fact is, however, that the complexity of the process renders scrutiny by ordinary members meaningless unless it is accompanied by professional accounting and auditing support, hence the concept of the Auditor General. Hence also the expansion of the concept over the years. It is not surprising, therefore, that under the most recent Auditor General Act, the extensive powers in section 13 were given a good deal of attention when the bill was debated.

One of the arguments put forward by counsel for the Defendants is that, since Parliament did not make specific reference to Cabinet confidences in the Auditor General's legislation, it should be assumed that it did not intend to do so and therefore did not intend to change the sanctity of the convention of Cabinet confidentiality. It seems to me that that is the classic two-edged sword. Obviously, in its own terms, the proposition becomes difficult to prove, that is that the failure to specify favourable treatment in a statute may now be considered to be an indication of Parliament's intent to preserve it. Let us assume, however, that there may be cases in which that kind of omission will prove that intent. Is it credible, in the present circumstance where House rules verify that the subject of Cabinet confidence is a daily fact of life in the House of Commons and where Parliament has set out three other clear examples of where it has taken the trouble to enshrine this protection for Cabinet confidentiality in the statutes? What justification is there for me to find somehow that Parliament, in failing to spell out the same protection here, was not acting intentionally? Surely, the only reasonable conclusion is that Parliament left out any restriction on the basis of confidentiality because it

intended to do so. Finally, any suggestion that Parliament did not direct its mind to the necessity of such unrestricted access in the hands of the Auditor General is laid to rest by portions of the debates. I would have found it surprising had it not been carefully considered in the debates, and I consider it appropriate to turn to the record of Hansard only to confirm that it was:

Mr. Andras:

On "Access to information", in Clause 12 of Bill C-20, Mr. Mazankowski remarked that the wording of Clause 12(1) of the proposed legislation is overly restrictive and he suggested that the wording of the existing legislation, that is Section 57(1) of the Financial Administration Act be retained. Our advice from Justice was that under the previous wording, that is the aforementioned Section 57, it would be possible through the passage of any bill subsequent to the one we are dealing with, Bill C-20, to prohibit the Auditor General's right of access by including the words "notwithstanding any other Act", etc. With the revised wording of clause 12(1) as we propose, the access provisions of this legislation will stand against all other subsequent acts unless Parliament specifically agrees – specifically agrees – that these provisions should be accepted in some particular instance. So it is our view that the wording as it stands is really stronger.

It may be argued that the effect of this judgment places the Auditor General in a higher position than the courts. Indeed, he has vastly greater powers than the elected Members. If those are the consequences, so be it. They are the consequences of the language of a legislative enactment which I find clear in its intent and again entirely consistent with the most fundamental responsibility of holding the government accountable for public expenditures. Let me also add that any Minister of the Crown is subject to that scrutiny in every expenditure for which he or she has responsibility. The Ministers who are Defendants here are doubly so, because they are the trustees of the Canadian

Ownership Account, which is a vehicle created for no other purpose except the expenditure of very large sums of public money.

I find the Auditor General Act consistent with public interest, with Parliament's fundamental responsibility to scrutinize public spending and with the Auditor General's responsibilities to audit the accounts, but also to report to Parliament on whether such expenditures have been made with due regard to economy and efficiency. It is for those reasons that the sections have used the language that they do. I see no reason to conclude that Parliament did not intend the plain consequences of these words. Whatever may be the sanctity of their confidences in their sworn obligation as advisers to Her Majesty when the executive enters upon the expenditure of public funds, they do so fully aware that every aspect of what they do is subject to such examination as the Auditor General considers necessary for the fulfilment of his statutory responsibility.

I therefore conclude that the Plaintiff is entitled to a declaration that section 5 and section 13 of the Auditor General Act afford the Plaintiff access to the information that he deems necessary for the purpose of carrying out such examinations as he considers necessary to audit the Public Accounts of Canada, the financial statements required by section 55 of the Financial Administration Act and to permit him to report to Parliament, including whether any money has been expended without due regard to economy or efficiency. With specific reference to the facts of this case, he is entitled to a declaration that, at the time of his initial request, he was entitled to access to the information contained in documents set out in the Statement of Claim and that the refusal of access was unjustified then and therefore remains unjustified now.

FGRS: a Canadian Perspective

by Lyle Osland
Assistant Auditor General

Why FGRS Got Started

Canada is a leading nation in providing audited summary-level financial statements of its national government. Nevertheless, we believe the financial statements could be more useful, meaningful and understandable to people who need financial information about the Government of Canada. For years, the Auditor General has been telling Parliament that, in the government's summary financial statements, assets are overstated, liabilities understated and significant government operations excluded.

Following our 1983 Opinion, the private sector took notice of our repeated message and encouraged the government to improve its financial reporting in response to the Auditor General's comments. The Prime Minister – then Leader of the Opposition – also expressed his concerns and brought pressure on the government to initiate some action in response to our Opinion.

In the past year or two, the government has reacted very positively and openly to possible changes. However, the question remained: What changes were needed? We certainly did not pretend to have all the answers. We had been saying for years, in our Observations on the Financial Statements, that several accounting and reporting matters needed research.

There have been many hypotheses put forward about the uses and advantages of good financial information. But this has not led to a consensus in either Canada or the United States on what financial information federal governments should record and report.

There has been a growing recognition in recent years that consensus on the form and content of government financial reports is necessary, and that it must be based on a clear understanding of what the users of the reports

do with the financial information they need to carry out their activities.

In Canada, Parliament and the federal government have expressed an interest in making changes to Canada's financial statements that would make them more useful and understandable than they now are. Also, the Public Sector Accounting and Auditing Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) has defined the primary objective of government financial statements as the communication of "reliable information relevant to the needs of those for whom the statements are prepared in a manner that maximizes its usefulness".

In the United States, the General Accounting Office has been seeking to establish integrated budgeting, accounting and reporting systems to produce clear, relevant and timely information so that the cost of government programs can be managed most effectively. In the course of this initiative, providing information to satisfy user needs is recognized as a basic purpose of establishing sound financial systems. Similarly, the U.S. Governmental Accounting Standards Board is identifying user needs as a basis for developing generally accepted accounting principles for state and local governments.

The similarity of the situations in Canada and the United States led to the initiation of our Federal Government Reporting Study (FGRS) as a joint project. The emphasis in both countries on the needs of users has been the central focus of our work.

FGRS had two essential objectives. The first was to determine who uses financial information about the federal government. The second was to identify and understand what financial information about government these users need and for what activities they need it.

We believe strongly that identifying and understanding the activities and financial information needs of users are the starting points for building consensus on the form and content of financial reports. Further, we

believe that this consensus can and should extend to other levels of government. Representatives of the CICA Public Sector Accounting and Auditing Committee and the U.S. Governmental Accounting Standards Board have indicated that the FGRS findings will provide important input for their standard-setting efforts.

Learning to Listen

From the start, we had to acknowledge that we had our own ideas about good financial reporting by the government – after all, that is our business. In some cases, we not only had our "bias", but also we had our own language to communicate it. It was therefore essential that we hear from and listen to the users, and constrain as much as possible the influence of our accounting bias. That led us to the use of experts in the various fields as team leaders who could address the needs of users in their particular areas.

As accountants, we do not often get a chance to work "in the trenches" with Members of Parliament, government and business executives, economists, bankers and journalists. Speaking for the accountants on the team, it has been a great experience to spend a year and a half communicating directly with the users – our only audience.

The Results and the Future

Some people have a perception that the variety of ways in which information can be presented in financial reports is an esoteric matter of interest only to accountants and of no great relevance to those who make actual financial decisions.

We have not found this to be so; in fact, quite the opposite. Many individuals consulted during our Study, including those within and those outside government, not only use financial information about the federal government but are very concerned about the nature and quality of the information they are now getting.

We now know what users are doing (or trying to do) with financial information about the federal government, what information they need, and what characteristics of that information will make it useful to them.

We know that an Annual Financial Report along the lines illustrated by FGRS would be an important source of financial information for virtually all users.

One important factor that came out strongly during our work on FGRS is the interest of international institutions in the project. These worldwide

Ron Thompson, Jane Lamb, Lyle Osland, Harold Stebbe and Karen Wilson were Canadian members of the FGRS Core Group.



organizations are involved in projects to improve the quality and comparability of financial information available about national governments around the world. With the world debt crisis, of course, they are particularly concerned about the financial information provided by countries having economic difficulties.

Representatives of the United Nations, the World Bank, the International Monetary Fund, the Institute of International Finance, Inc. and the Organization for Economic Co-operation and Development see two potential benefits of FGRS in relation to their work. First, if FGRS-type Annual Financial Reports were developed by countries around the world, the discipline needed to prepare them would lead to more accurate information, particularly if audited. Second, consideration of FGRS findings will also provide an opportunity for governments, at different levels and in different countries, to work toward reporting financial information that can be meaningfully compared.

This desire for the comparability of information was also a clear message from all users who participated in the Study. The kinds of comparisons are many and diverse. Users want to compare:

- summary information with detailed information;
- one time period with another;
- actual historic information with amounts previously budgeted;
- forecast information in the Budget and the Estimates with the results of previous years;
- historic information in the Public Accounts with information in the National Accounts;
- information about the federal government with information about the private sector;
- information about the federal government with information about provincial or state and municipal governments; and
- information about the federal government with information about the national governments of other countries.

The objectives of comparability can be effectively addressed best by a central professional organization

with responsibility for setting government accounting and financial reporting standards for all levels of government. In Canada, we have the Public Sector Accounting and Auditing Committee (PSAAC) of the Canadian Institute of Chartered Accountants, which has such responsibility.

The challenge for PSAAC is to aggressively pursue the development of government accounting and reporting standards to meet user needs in Canada. Also, PSAAC has an opportunity to work with international organizations to encourage the development of consistent standards around the world.

We know that there are still technical accounting issues that require further research by government accountants, their auditors and the professional accounting organizations. This will take time, and so will the changes that may be necessary to the underlying accounting and reporting systems.

Clear, concise, accurate and comprehensive Annual Financial Reports that allow meaningful comparisons of the financial position and results of operations of one government with another, nationally and internationally, is within our capability. We believe that FGRS has moved the process an important step along the way.

The summary and detailed FGRS reports together with the Canadian and American illustrative Annual Financial Reports will be published early in the new year.

On a personal note, I want to express my gratitude to Ken Dye and Charles Bowsher for creating the opportunity for FGRS and for their strong support throughout the project.

FGRS: an American Perspective

by Bruce Michelson
General Accounting Office
Washington, D.C.

In December 1983, Kenneth Dye approached his American counterpart, Comptroller General Charles Bowsher, with the idea of a joint study to determine the needs of the users of financial information about the federal government. In January 1984, delegates of the Office of the Auditor General of Canada (OAG) and the General Accounting Office (GAO) met a number of times to discuss the proposed study. A study plan was developed and presented to Kenneth Dye and Charles Bowsher at the end of January, in Washington, D.C. Both agreed to the concepts of the plan and the joint Federal Government Reporting Study (FGRS) officially began.

Uniqueness of FGRS

User needs had been a topic of discussion, debate and study for about 20 years in the United States. The standard-setting bodies for the private sector and the state and local governments had issued statements on the objectives of accounting that contained heavy emphasis on user needs. However, these efforts were very different from FGRS. They did not emphasize the importance of sound methodology to ensure that findings were credible to a broad range of users. They did not involve user experts to actually lead the research work, and they did not focus specifically on financial information about the federal government. They also did not involve a joint effort by two countries, with the dedication of significant resources, time and effort. All of these elements were, however, integral parts of FGRS.

The primary objectives of FGRS were to understand the activities of users and to identify the information they need to carry out their activities. In fulfilling these objectives, FGRS contributed significantly to the priorities of the GAO.

GAO Priorities

When the idea of FGRS first arose, the General Accounting Office was extensively involved in two related efforts of great importance. First, it was seeking to determine the need for government-wide improvements in financial management. This two-year project resulted in the publication of a two-volume report entitled *Managing the Cost of Government: Building an Effective Financial Management Structure*. The report highlights the need for overall financial management reform in the federal government of the United States, and recommends the building of modern financial management systems that would contain reliable information, effective internal controls, and sufficient discipline to help restore public confidence in government.

Second, the General Accounting Office is required by law to promulgate the accounting principles and standards that federal agencies are to follow, and it was completing a revision of accounting principles and standards for the federal government. This revision process was also a two-year process mainly because the standards, which were issued in November 1984, contained significant advances from their predecessors.

How FGRS Relates to GAO Priorities

Managing the cost of government is a responsibility that contains a central theme of government-wide improvement in financial management. The GAO believes that such an improvement is sorely needed because, in many instances, important decisions by government managers and Congress are being made by using incomplete, inconsistent, unreliable and often unintelligible information. Modern and reliable accounting systems that report usable information are therefore a necessity.

FGRS provides important findings that support the development of satisfactory financial management systems. It clearly confirmed that the information from individual-agency accounting and reporting systems must be capable of being integrated and summarized into a "capstone" Annual Financial Report of the entire government. Also, FGRS identified the information and the characteristics of the information that the underlying systems must provide for inclusion in the Annual Financial Report. The primary example of this is the need for cost information by external users to help assess performance and understand the overall picture of government operations. This information is also needed by managers to manage and report externally on their stewardship and their accountability. Also of significance was the confirmation by FGRS that the financial information needed by external users is also needed internally to manage government operations.

Setting Accounting Standards

Accountants will agree that the underlying objective of establishing meaningful accounting principles and standards is to satisfy the needs of users. FGRS will provide significant input into our standard-setting responsibility. The revised standards that we issued last year focused entirely on the departmental and agency level, except for one standard, which addressed the overall federal entity. This standard also identified numerous areas that needed further study before final standards could be issued. FGRS is not only directed at that one standard, but also chose as specific areas of inquiry some of the issues identified by the GAO as needing further study. These included reporting information on social program activities and liabilities, the accrual or cash basis of accounting, and the government's overall deficit. Determining what users need in these areas lays the foundation for setting specific standards or, if needed, doing further study.

What the Future Holds

Learning first hand the accounting practices of Canada and the related major issues faced today by that country enhanced our knowledge of federal accounting and, by comparison, gave the GAO a keener insight into American financial management practices and issues. The more centralized Canadian accounting systems have convinced us of the need for top-down control over

the decentralized systems that have evolved through tradition in our government. OAG's annual audit of the Canadian government's summary statements has both confirmed our belief that it is needed in our country, and provided insights into ways to begin the effort.

It may be too early to know precisely what will be the direct impact of FGRS on our future work at the GAO, especially since the FGRS Core Group is just now completing the Study. Nevertheless, we can visualize its influence already. The results of FGRS will provide us, for example, with direct support for improvements in government-wide financial management and for a succinct summary-level Annual Report containing financial statements – a vehicle for further communication with all user groups, but especially Congress. FGRS will provide a basis for a closer coordination of our standard-setting efforts with those of both the private sector, and state and local governments, as well as a basis for the need to audit the financial statements of the overall federal entity. FGRS also enabled the GAO to develop many points of contact in Canada, especially at the OAG, when dealing with accounting and financial reporting matters.



Bruce Michelson

How FGRS was Conducted

The Federal Government Reporting Study (FGRS) was conducted to answer two basic questions: Who uses financial information about the federal government? What information about the government do these users need and for what activities do they need it? From the outset of the project, it was agreed that the answers to these two questions had to meet the following standards:

- They should be as specific as possible. The tendency of surveys on user needs to assert a need for "no-cost" offerings should be met by a series of challenges.
- They should distinguish among the needs of different groups of users and among the groups' various applications of the information.
- They should be in a form that will support analysis of the technical accounting and presentation issues and, in so far as possible, facilitate consideration of the practical consequences of the technical options.
- They should be phrased from the perspective and in the language of the users.

Choice of Approach to the Study

Other studies on user needs conducted to date have yielded little information on the financial information needs of users and on the activities for which they need the information. Therefore, certain features were particularly relevant to the selection of a study approach. First, the FGRS objectives required information on user needs that was linked to user activities and sufficiently detailed to relate to a series of technical accounting issues. Second, the scope and characteristics of the user universe were largely unknown. Given these demands and constraints, an exploratory approach was chosen for the Study. Sampling techniques were ruled out because the user universe was undefined.

The design of FGRS was not completely specified at the outset. Rather, it was developed iteratively, one phase at a time, so that the design of each phase built on the

knowledge gained in previous phases. At the completion of each phase, the FGRS Core Group – senior accountants with a background in financial reporting by federal governments, drawn from the Canadian Auditor General's Office and the American Comptroller General's Office – summarized and analysed the findings for the purpose of making the necessary "course corrections" and developing a sharper focus and more structured methods for the next phase.

The Four Phases of the Study

As the project evolved, there were four overall phases to FGRS:

- Phase I: Planning and Organization (December 1983 to June 1984)
- Phase II: First Implementation Phase (July 1984 to February 1985)
- Phase III: Second Implementation Phase (March 1985 to June 1985)
- Phase IV: Analysis and Reporting (July 1985 to December 1985)

Phase I: Planning and Organization

Based on the literature and their own experience, the members of the FGRS Core Group agreed to use the concept of six user groups as an organizing principle for the Study. The six groups are: legislators; citizens, media, policy analysts, special interest groups and other levels of government; government planners and managers; economists; corporate users; and lenders, security dealers and their advisers.

The concept assumed that the six user groups shared some interests in common, but could also be expected to exhibit user-group-specific preferences regarding the content and presentation of federal government financial information. It was further assumed that the range of information needs and preferences in the user universe would be captured across the six user groups.

Because federal government accounting and financial reporting practices were different in Canada and the United States, it was agreed that the Canadian and American Core Group members would work jointly on certain aspects of the Study and assume different but complementary roles for other aspects.

In general, the American Group elected to pursue a "top-down" and the Canadian Group a "bottom-up" approach to their work. Specifically, the Canadian Group began by having expert representatives of each of the six user groups explain their activities and needs, and then used this information to develop an illustrative Annual Financial Report. The members of the American Group, however, drew on the literature and their own expertise to develop an illustrative Annual Financial Report for subsequent discussion with users.

Jointly, the FGRS Core Group identified experts in both countries to serve on an International Advisory Group (IAG) for the Study. The Canadian IAG members were W.D. Grace, former President of the Canadian Institute of Chartered Accountants; Ray Hession, Deputy Minister, Deputy Receiver General for Canada; Robert Johnstone, Consul General, Canadian Consulate General in New York; Michael Rayner, Comptroller General of Canada; L.S. Rosen, Professor of Accounting at Toronto's York University; Glenn Ross, Partner of Ottawa's Currie, Coopers & Lybrand; T.K. Shoyama, former Deputy Minister of Finance, and now Professor at the University of Victoria; Ross Skinner, former Partner of Clarkson Gordon in Toronto; W.R. Sloan, a Partner of Arthur Andersen & Co. in Ottawa; and Martin Wilk, former Chief Statistician of Canada with Statistics Canada and Senior Adviser to the Privy Council Office since September 1985. The American

IAG members were Theodore Barreaux, Vice-President with the American Institute of Certified Public Accountants; Bert T. Edwards, Partner and Audit Director of Government Services, Arthur Andersen & Co. in Washington, D.C.; Edward Haller, Partner and Chairman of State and Local Government Accounting and Auditing Services, Price Waterhouse and Company in Washington, D.C.; Martin Ives, Vice-Chairman and Director of Research, Governmental Accounting Standards Board and former Deputy Comptroller of the State of New York; Dale McOmber, former Assistant Director for Budget Review, Office of Management and Budget; Robert T. Mautz, Professor of Accounting at the University of Michigan; Robert C. Moot, former Assistant Secretary of Defense; David Mosso, a member of the Financial Accounting Standards Board and former Fiscal Assistant Secretary, Department of Treasury; Gerald Murphy, Deputy Assistant Fiscal Secretary with the Department of Treasury; Arthur Schoenhaut, former Executive Secretary of the Cost Accounting Standards Board and former Deputy Comptroller, Atomic Energy Commission; Elmer B. Staats, former Comptroller General of the United States; and Cornelius Tierney, Partner and Chairman of Governmental Practice, Arthur Young and Company in Washington, D.C. Toward the end of Phase I, the IAG was convened for the first time and contributed advice on the design of Phase II.

Phase II: First Implementation Phase

Because of the paucity of information about the universe of users, the Canadian subproject experts believed that the design of a representative sample would be impossible. Therefore, the experts developed a



Charles Bowsher and JoEllen Kowalski



David Mosso, Marcel Dagenais and Bill Grace

purposive sample of respondents believed to be the most knowledgeable in their respective user groups. The information obtainable from this prominent subset of users was expected to cover the range of user needs and preferences, as appropriate to a first-stage exploratory research where generalization was not the objective.

The Canadian experts then consulted 76 individuals across the six user groups and an additional 50 citizens in five group discussions, and prepared individual reports on their findings. The American Group members and their advisers developed a first-draft illustrative U.S. Annual Financial Report. They based it on a set of assumptions that had survived internal debate and challenge, and also on the preliminary findings of the Canadian Phase II.

In February 1985, the IAG was convened again to review a presentation of the Canadian and American work and to advise the Core Group on plans for Phase III.

Phase III: Second Implementation Phase

The interviews conducted during the Canadian Phase II had provided an outline of the user needs that had survived repeated challenge in a questioning process. Sixteen structured questions for use in Phase III had been identified from the Phase II findings. The questions focused on information that could be presented in a summary-level Annual Financial Report and were to be used during Phase III.

The Canadian Group drafted an illustrative Annual Financial Report designed to satisfy as many as possible of the information needs of users that had been identified in Phase II. Canadian subproject experts then went out to test their Phase II findings through structured

interviews with a larger respondent pool, this time beginning with a question on the usefulness of an Annual Financial Report such as the illustrative Canadian Report. The American Group took its own refined illustrative Annual Financial Report to the field primarily to question respondents on the utility of such a report, but also to ask certain other questions selected from those used in Canada. During Phase III, 128 users were consulted in Canada and 79 to date in the United States.

At the end of Phase III, the IAG convened with the Core Group for the last time. They analysed findings and discussed reporting themes and formats. Discussion also focused on the 16 key questions that had provided the structure for Phase III.

Phase IV: Analysis and Reporting

The Canadian subproject experts prepared a draft of their individual chapters in accordance with an outline developed by the Canadian members of the FGRS Core Group. These drafts were sent to the United States. The members of the American Group prepared summaries of their findings and returned them to the Canadian experts for integration into the chapters. The Canadian experts integrated Canadian and American findings and returned the draft chapters to the American Group for review and revision. The chapters were then returned to the Canadian Group, who sent them once again to the Canadian subproject experts for final review.

The FGRS Core Group subsequently met in Ottawa to draft the summary chapters. These were based on the findings presented in the integrated subproject chapters. The complete text of both subproject and summary chapters was then given a final review, first by the Canadian subproject experts, and then by members of the IAG.



David Mosso, Arthur Schoenhaut, Bill Sloan, Kenneth Dye, Lyle Osland, Ross Skinner and Dale McOmber



Why don't we reduce your deficit by deducting our national debt from your military expenditures?

The Users: their Activities and Information Needs

This is a report of the Canadian findings only.

Selection of User Groups Based on Expected Interest

The important first step of the Federal Government Reporting Study (FGRS) was to identify the user groups. The groups were identified and divided into six broad areas:

- legislative users (a subproject team led by John Evans, a former Member of Parliament, and David Hoffman, a political scientist),
- citizens, media, policy analysts, special interest groups and other levels of government (a team led by Wayne Cheveldayoff, a former journalist and policy analyst),
- government planners and managers (a team led by Guy Cousineau, a former deputy minister),
- economists (a team led by Marcel Dagenais, a University of Montreal macro-economist),
- corporate users (a team led by Judith Maxwell, an economist with extensive private sector experience and now Chairman of the Economic Council of Canada),
- lenders, security dealers and their advisers (a team led by Jack Toten, former vice-president and chief economist of a major Canadian bank).

The selection of users was made after a complete list of potential users was compiled from a review of literature, the experience of the FGRS Core Group and its advisers, and discussions with other advisers to the Study. Users were included if they could reasonably be expected to have showed a reasonable interest in financial information about the federal government. They were combined into the above six groups to simplify the logistics in carrying out the research.

Interrelationships Between User Groups

An early finding of the Study was that different user groups varied greatly in their ability to describe their information needs clearly and to relate specific information needs to their particular activities. They also differed in how they obtained financial information about the federal government. Some user groups seldom used federal government financial reports directly, relying instead on other users to process the information for them. To get a better understanding of the differences and relationships between user groups, the FGRS Core Group integrated the early findings from all six Study areas into a model of user activities and information flows.

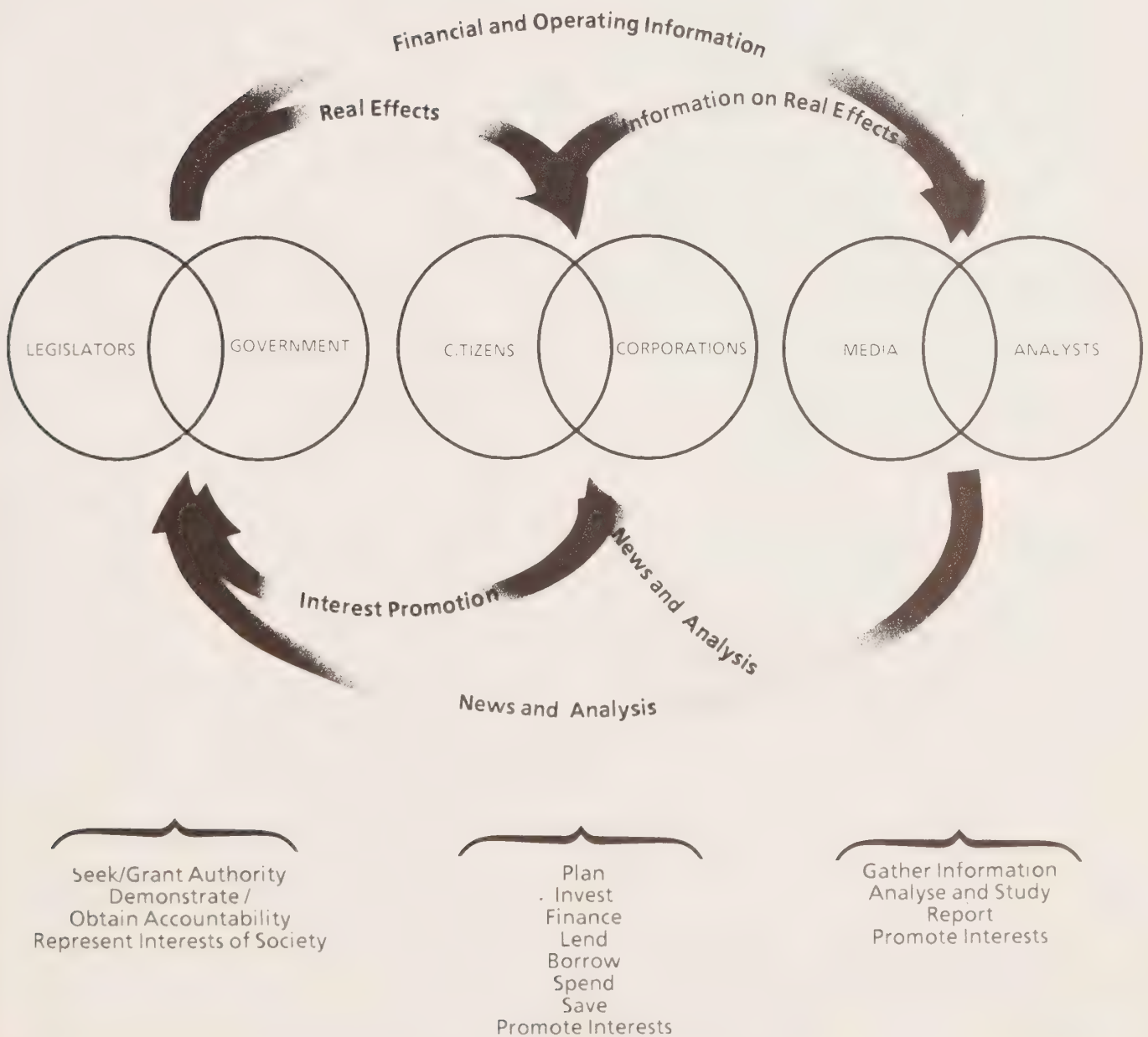
A Model for the Six User Groups

The model organizes the six user groups by the nature of their activities. At the top of the model, the main flow of financial and operating information is shown going directly from government to the media and analysts. Complementing this is the flow of real effects of government operations on citizens and corporations and a secondary flow of information about those effects to the media and analysts.

Legislators, and government planners and managers have responsibility, directly or indirectly, for the flow of financial information to other users. They also have responsibility for the real effects, that is the impact of government activities on the people and organizations to which the financial information relates.

Citizens and corporations are the beneficiaries of federal government operations. Through taxes, they also ultimately pay the bills. Other levels of government are not shown on the model but are similar to corporations in their activities and information needs.

USER ACTIVITIES AND MAJOR INFORMATION FLOWS



Media and analysts are concerned with the analysis, study and dissemination of information. Analysts include social policy analysts, economic analysts and the financial market analysts in the lenders' group. They bring together, for analysis and study, financial and non-financial information about the real effects of government operations, and prepare reports that are read by legislators, citizens and corporate users, and government planners and managers.

Most citizens and corporate users do not read the financial reports provided by the federal government. They have neither the time nor the expertise to analyse such information to determine its significance in their planning, investing, financing, lending, borrowing, spending and saving activities. They look to analysts in the media, financial institutions, policy institutes, etc., to do such analysis for them.

Although they are direct users of federal government reports in many of their legislative activities, legislators also rely heavily on the media and outside analysts for reports on the social and economic effects of government activities. They often have difficulty getting access to the federal government's own studies of this type and suffer the same constraints of too little time and a lack of expert knowledge as do the citizens and the corporate users. Legislators also point out that, in addition to being a source of information, many reports by the media, analysts and special interest groups demand a political response.

The Most Frequent Direct Users

In considering the FGRS findings on the information needs of the different user groups, it is important to keep in mind the role played by the media and analysts. They are the most frequent direct users of federal government financial reports, the major source of information about the government for citizens and corporations, and an important source of information for legislators. Federal government financial reports will serve the needs of legislators, citizens and corporations well only if the needs of the media and analysts are adequately met. By the same token, the media and analysts are the users best able to define clearly the nature of the financial information about the government that they need and the characteristics that such information should have to best suit their needs.

Legislative Users

In a parliamentary democracy such as Canada, the role of individual Members of Parliament (MPs) and Senators is to monitor, evaluate, judge and decide on the proposals, policies and actions of the government on behalf of the people they represent. To discharge this responsibility effectively, most parliamentarians, according to those we interviewed, do not feel the need to be experts in any particular area. Rather, as one experienced MP put it, it is necessary that they be "knowledgeable generalists". This is a very important point and holds significant implications for the kinds of information that MPs need and want.

Parliamentarians need and want access to consistent and understandable data and information that will assist them in identifying the right questions to ask in making their assessments. These questions will in turn help to identify the potential or actual problems of policies, legislation or programs.

Overall, parliamentarians want the financial information supplied by government to be consistent (over time and from different sources), easy to obtain, quickly digestible and easy to understand. This would enable them to make quick use of it with a minimum of introduction and learning, and to avoid being confused by differing information from the variety of sources now available. Parliamentarians also need reports and documents that provide summary information in a form that can be used easily and effectively in communicating with constituents and others with whom they have frequent contacts. Information is needed in a form that leads from general to more specific levels of detail to facilitate policy discussions in the House, the Senate and committees. Also needed is a clear picture of the financial affairs of the government to make easier the tasks of pursuing accountability and of evaluating the financial effect of government actions on society. For those interested in investigating a particular issue, program or activity, summary-level financial information should include references to sources of more detailed information.

Communication with the public requires that parliamentarians have access to a broad range of information, including that relating to aggregate measures of economic performance (such as inflation, employment and unemployment, economic growth, and productivity), levels and distribution of taxation, and spending by government departments, agencies and

Crown corporations to implement various policies and programs.

The financial information needed by parliamentarians to perform their legislative activities is similar to that required for their public communication activities. In carrying out their parliamentary activities, Canadian MPs and Senators want to be able to compare reported actual results with forecasts in the Budget and the Estimates (requests for spending authority), and with spending and borrowing limits set by acts of Parliament. It is therefore essential that there be consistency in classification and format among the basic financial reports of the government.

In addition to representing the interests of the citizens in their ridings or regions, parliamentarians in Canada must respond to and may wish to represent the interests of other groups in society. They would be greatly assisted by an Annual Financial Report that would serve as a source of consistent and comprehensive summary financial information, and as a reference document to direct them to sources of more detailed and complete information. MPs stated that they would have more confidence in the integrity of such detailed information if it could be easily related and linked to the audited information in a summary-level Annual Financial Report, and that such a Report should therefore be thought of as a basic working tool for parliamentarians.

Government Planners and Managers

Government planners and managers include Cabinet ministers or secretaries, and officials of departments, agencies and government-owned corporations. Three of their major activities were identified as:

- seeking authority for taxing, spending and borrowing,
- managing government programs and activities, and
- demonstrating accountability.

The FGRS review centered on this group's need for information to demonstrate accountability for the management and use of public resources. In this regard, planners and managers have a significant responsibility in five areas. They:

- monitor the socio-economic impact of their activities,
- finance the government as an institution,
- comply with legislation, regulations and rules,
- ensure the economical and efficient use of resources, and
- meet the legislative objectives of programs.

Assistant Auditor General Lyle Osland, Auditor General Kenneth Dye, U.S. Comptroller General Charles Bowsher and GAO's Bruce Michelson were photographed during a meeting of the FGRS steering committee.



These five responsibilities create a need for two types of financial information:

- summary information, to be used in assessing socio-economic impacts and the financial position of the government, and
- detailed disaggregate information, for reporting and measuring compliance, resource management and cost effectiveness.

As officials with government-wide responsibilities, government planners and managers would use an Annual Financial Report to present an overall picture of the financial health of the government. This overview is not available elsewhere. Such a Report would be a useful means for reporting on managers' stewardship of federal resources and on how government operations were financed.

A comprehensive, understandable Annual Financial Report would evidence the integrity of the government in the management of public resources and increase the credibility of government managers in the public eye. As well, the very requirement to produce such a comprehensive document on a consistent basis will foster more rigorous, disciplined financial management systems and practices throughout the government.

However, managers believe that summary financial reports are not very effective for demonstrating compliance with authorities given by legislators, because the authorities are detailed rather than summarized in nature.

Government planners and managers want to demonstrate both their effectiveness in achieving social and economic policy objectives, and the economy and efficiency with which government programs are carried out. They need information on the level of government spending to demonstrate the correlation between government financial activity and short-term economic impacts. To demonstrate the efficiency of their operations and the changes in efficiency between years, government managers need information on the cost of the programs they manage.

Citizens and Corporations

The main interest of citizens and corporations in financial information about the federal government is in trying to anticipate how the government's past and

future actions will affect their goals as they plan for the future, invest their resources, finance their expenditures, lend, borrow, spend and save money, and promote their own interests.

The information used in carrying out these activities includes tax rates, and forecasts of interest, inflation and exchange rates. Although the preparation of these forecasts requires financial information about the federal government, citizens and corporations do not generally use or refer to government reports themselves. They rely on analyses and reports prepared by other user groups such as the media, economists and financial advisers.

Nevertheless, citizens and corporate executives expressed an interest in being informed about the efficiency, effectiveness and propriety of government operations as a means of generating confidence in the way the government is conducting its affairs.

Media and Analysts

Media and analysts are the most frequent direct users of federal government financial reports. They include members of the media, economists, lenders, special interest groups and various other analysts in universities and private institutions. Some use information about the government every day. Their role is primarily one of analysis and communication, and they are fairly specific in articulating their information needs. Although they are generally not making decisions, the activities and needs of these users are very important because the quality and integrity of their analyses and reports are essential to those who are making decisions – the legislators, the government planners and managers, the corporations and citizens.

Analysts and the media study and report on the size and growth of the federal government and on the scope of its activities. To ensure that they have a complete picture, they need a summary Annual Financial Report that encompasses all activities of the government, including those of its various agencies and government-owned corporations. Similarly, the report should provide information on activities that do not necessarily require an outlay of funds, such as tax expenditures, insurance programs and loan guarantees.

The Issues: Specific Information Needs of Users

This is a report of the Canadian findings only.

Need for an Annual Financial Report

The need for a concise summary Annual Financial Report was expressed by virtually all user groups. Users believe that such a Report would bring together, in an easily read and understood format, a consistent set of basic information about the federal government to:

- give an overview of the financial position and operating results of the entire government,
- provide a common framework to enhance users' understanding of government operations,
- provide a common data base for analysis and for developing and debating policy positions,
- provide an historical perspective from which to consider budget and spending proposals,
- provide a key to matters of interest about which users may want further, more detailed information,
- facilitate the communication of information about the government to others (for example, by legislators to their constituents, or by media to their audiences), and
- save users the time otherwise needed to search through voluminous reports to get the desired information about the government.

In addition to basic financial information, such as government assets, liabilities, revenues, expenses, deficit and borrowing requirements, most users want an Annual Financial Report to contain other information that increases their understanding of these measures. Supplementary information frequently requested includes information on tax expenditures, common measures of the performance of the economy, information on the effects of inflation, regional breakdowns of revenues and expenses, and information on government employment. Users recognize that such information can be presented in an Annual Financial

Report only in a highly summarized format.

Nevertheless, they want the information to highlight matters that they may wish to examine in more detail, and they want the Report to include references to where more detailed information may be obtained.

Many users expressed the desire for an extensive use of graphs and charts that would enable them to capture information quickly and to communicate it easily to others. They want the charts to provide data for ten years, where possible, and to be accompanied by numerical values to facilitate analysis of trends.

In developing the illustrations of the Annual Financial Report, the Study Core Group attempted to adhere as closely as possible to the needs expressed by users. Generally, where user needs conflicted, these conflicts were resolved in favour of the alternative that provided the most information.

Recognition of Physical Assets

Physical assets include inventories of goods held for sale or for future consumption, and long-life or "fixed" assets such as land, buildings and equipment. Most users want physical assets to be included in reported assets and allocated to expense as they are sold or consumed. Users need this information to obtain:

- a complete picture of the financial position of the government, including all the resources available to it,
- an accurate picture of the size of government,
- a complete measure of the annual cost of government services,
- a measure of cost that is more useful for analysis of trends and for comparison with measures of output or benefit,
- an indication of future replacement needs, and
- a measure of the annual deficit that reflects the consumption of resources to finance current operations

Reporting Entity

Governments carry out many different activities – some in competition with the private sector – and use many different organizational forms.

Many users in Canada believe that full consolidation is necessary to disclose fully the financial position and cash requirements of the government, to assess the socio-economic impact of government activities, and to assess the size and growth of the government. Many others, however, see a fundamental distinction between the commercial and non-commercial operations of government and want two separate consolidations – a basic consolidation of "governmental-type" activities that excludes the commercial activities carried out by government-owned business enterprises, and a separate consolidation of government-owned business enterprises.

A few users in Canada see the central bank – the Bank of Canada – as being a unique institution that should not be consolidated but for which financial information should be disclosed in the government's Annual Financial Report. Others see the Bank's implementation of monetary policy as being an essential, albeit separately organized part of the responsibilities of government that should be reflected in the consolidated financial statements.

Many users also want a listing of government-owned corporations showing individual summary financial information and other data, such as total assets and liabilities, revenues, profit or loss, extent of financial assistance from the government, and the number of employees.

The FGRS findings addressed several other issues. To fully understand why users need the information described below, and what they do with it, the reader is referred to the detailed report on the Study.

1. Actuarial Liabilities

With few exceptions, users wanted the federal government's financial statements to include the full actuarially-calculated liability for employee pension plans. Such a reporting was considered necessary to show the full liabilities of the government and to have all elements of employee remuneration included in program costs.

2. On-going Social Programs

The government operates or contributes to a number of programs under which individuals become entitled to receive payments. These programs may be funded by special taxes or levies as in the case of the Canada Pension Plan (CPP), or they may be funded from general revenues.

Determination of actuarial liabilities was considered most useful for CPP where there is an identifiable stream of receipts intended to fund the stream of payments. Only a few users in Canada want the CPP actuarial liability to be included in reported liabilities. Most are of the view that reporting receipts and payments for CPP as they occur is more useful for assessing the government's impact on current economic conditions. Some Canadian users want CPP to be excluded from the reporting entity. They view CPP as a separate activity that the federal government, with the participation of the provinces, administers on behalf of contributors.

Projected spending levels on other social programs, together with the assumptions used in making the projections, are wanted by most users. Some users feel that the assumptions used in making such projections are likely to be controversial and that including the projections would damage the credibility of the Annual Financial Report. These users proposed including past trends only and leaving it to the readers to make the projections. To assist the readers in making their own projections, some users

suggested including demographic information in the Report.

3. Reporting Gold Holdings

Users are divided; most interested users want gold to be recorded and reported at current market values. Others want gold to be recorded at its official reserve value with only note disclosure of current market value.

4. Accrual of Tax Revenues

Almost all users acknowledged that, in concept, accrual information on tax yields is more useful than cash information for economic analyses. It provides more meaningful time series and a more meaningful link to the spending and investing behaviour of individuals and firms. Accrual information is also useful to help forecast cash flows.

5. Tax Expenditures

The Canadian tax system contains provisions that give preferential tax treatment to individuals and groups in society based on sources of income, on uses to which income is put, or on characteristics of the taxpayers themselves. Because such tax measures can be used as a substitute for direct

expenditures in the pursuit of public policy goals, they are commonly referred to as tax expenditures.

The usefulness of information on tax expenditures was stressed by virtually all users. Most users want the Annual Financial Report to include either a complete list of tax expenditures or a list of major tax expenditures with a reference to where further details can be found. Many users want tax expenditures to be displayed in a format that would permit users to readily relate tax expenditures to direct expenditures in any policy area. Others want tax expenditures to be identified by type of tax, such as individual or corporation income tax or commodity tax.

6. Budget to Actual

Most users indicated that they would find a comparison of actual to budget useful. Many users suggested that a multi-year comparison would be more useful than a comparison of one year only. Many users stressed the desirability of having budgets prepared on the same basis as the main summary financial statements. Complex reconciliations were seen as confusing to readers and leading to reduced credibility for the Annual Financial Report.



Subproject leaders Wayne Cheveldayoff, Marcel Dagenais, Judith Maxwell and Jack Toten, Marty Ives, Research Director with the U.S. Governmental Accounting Standards Board, and Ron Robinson, methodology group leader



Michael Rayner, the Comptroller General of Canada, Bill Grace, 1984-85 President of the Canadian Institute of Chartered Accountants, and Wayne Cheveldayoff, an FGRS subproject leader

7. Adjustments for Inflation

While all users acknowledged the distortions to financial reports caused by inflation, they do not agree on how the distortions should be corrected, or even that the distortions should be corrected at all.

8. Measures of Deficit

The results of the government's operations during a year can be measured in different ways to produce different values for the amount of deficit (or surplus) for the year. Almost all users need more than one measure of results. Different measures are needed for different analytic purposes. Users want these measures to be distinguished by different names to avoid confusion. Many users also want an explanation and/or reconciliation to show how the different measures are related.

The different groups of users find four measures of deficit useful:

- The deficit on operations is the difference between revenues and expenses for the year. It provides a measure of the excess of resources consumed or transferred to individuals or groups over resources available from taxes and other revenues. This is the measure that most users prefer to have described as "the deficit".
- An increase in net debt is the difference between revenues and expenditures for the year and provides a measure of combined deficit on current and capital operations. It is obtained by deducting depreciation from the deficit on operations and adding the net acquisition of physical assets. It is equivalent to the increase during the year in the excess of the government's liabilities over its financial assets.
- The total financial requirement expresses the difference between revenues, and combined expenditures and net investment outlays. It is a measure of the total amount the government must finance during the year as a result of current and capital operations and investment activities. It is obtained by adding net outlays for investments to the increase in net debt.

- The borrowing requirement is that portion of the total financial requirement that must be met by drawing upon cash balances or by borrowing from market sources. It is obtained by deducting from the total financial requirement the amount of resources that become available during the year from non-market sources, such as increases in the government's liability to employee pension plans. It is equivalent to the increase during the year in the excess of outstanding market borrowings over cash balances. This measure is often called the cash deficit or cash requirements.

In addition to the above measures of deficit, many users want a measure of deficit adjusted for the effects of inflation. One such measure is provided as supplementary information in the ten-year comparative financial statements in constant dollars.

Users of the Annual Financial Report will continue to use other major sources of information about the federal government, notably the Budget and the National Accounts. To permit the appropriate use of information from these two other sources, users want the Annual Financial Report to include reconciliations between the consolidated deficit on operations and the deficits reported in the Budget and the National Accounts.

9. Asset Valuation

The federal government frequently provides assistance through the issue of loans on concessionary terms. Assistance loans to developing countries, for example, are often made for a 50-year term, without interest and with no repayment for the first ten years. The issue is whether to account for such loans at the time of their issue at their face value or at a discounted value that would approximate their real or market value.

To have a clear picture of the financial position and a true measure of the cost of aid, most users need concessionary loans to be accounted for at their discounted value. Some users suggested that loans on highly concessionary terms, such as those described above, could be wholly written off to expense when made, with repayments treated as revenues when received.

PAC in Washington

by Mark Hill
Principal, Parliamentary Liaison Group

In early September, Auditor General Kenneth Dye accompanied several members of the Public Accounts Committee (PAC) on a visit to the United States' Congress and General Accounting Office (GAO).

In Washington, Committee members spent a full day at the GAO where they discussed important planning and reporting issues with Charles Bowsher, the American

Comptroller General, and senior members of his staff. They also attended two briefings by the Congressional Research Service, observed a congressional subcommittee at work, and met with Representative Jack Brooks, Chairman of the Congressional Committee on Government Operations.

Many useful ideas were obtained in the course of the visit. The Committee will be giving further consideration to some of these in the near future.



Members of the Canadian Public Accounts Committee were photographed, during their Washington visit, alongside the Auditor General of Canada and the Comptroller General of the United States. Seated are Members of Parliament (MPs) Gabriel Desjardins, Alfonso Gagliano and Scott Fennell, U.S. Comptroller General Charles Bowsher, MPs Jean-Guy Guilbault and Stan Hovdebo. Auditor General Ken Dye, and MPs Alan Redway, Don Ravis, Jim Hawkes and Tony Roman are standing.

United Nations Expert Group

The United Nations Expert Group met in Vienna, Austria, from 7 to 11 October 1985, to discuss public accounting and auditing standards. The meeting was sponsored by the United Nations and organized in co-operation with the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI).

Above:
The United Nations Expert Group meeting was attended by 14 members from as many countries. It was also attended by representatives of the World Bank and the International Consortium on Public Financial Management, as well as by observers from several countries.



Right:
During the Vienna meeting, Auditor General Kenneth Dye was elected Vice-Chairman of the Expert Group. Here is he seated next to W.A. Broadus, an Assistant Director with the United States' General Accounting Office.



Below:
Deputy Auditor General Ed Rowe (right) attended the United Nations Expert Group meeting as an observer. At the left of the photo is Saudi Arabia's Sheik Omar Fakieh, who was also elected to one of the two vice-chairmanships. Francisco Tantuico, Chairman of Philippines' Commission on Audit, was elected Chairman.



The Non-smoking Policy

This is a précis of a report prepared by Health and Welfare Canada in August 1985.

by H.K. Lee, P. Eng., Ph.D.
Occupational Health Unit
Health and Welfare Canada

An investigation undertaken by Health and Welfare Canada evaluated the impact on air quality of a new non-smoking policy that was implemented on 1 June 1985 on the three floors occupied by the Office of the Auditor General of Canada at 240 Sparks Street, in Ottawa. The policy limits smoking to the lobby area on each of the three floors. The ventilation systems for the smoking areas are independent from the other working area systems, and they exhaust the air in these areas directly to the outside.

To evaluate the effects of the non-smoking policy on the work environment, Health and Welfare Canada tested office air on 26 March and 15 May, before the policy's implementation, and on 19 June and 16 July, after its introduction. Environmental monitoring was conducted for respirable suspended particulates (RSPs). RSP levels were measured to determine the levels of tobacco smoke particulates in the air. The second floor of 240 Sparks, occupied by another federal government department that had not banned smoking, was selected as a control floor for all tests.

The results of the measurements taken during the two months that followed the 1 June 1985 implementation date showed that RSP levels were significantly lower on the non-smoking floors than in the lobby areas and much lower than on the control floor where the tenant, another department, allowed smoking in the work areas.

The conclusion of the Health and Welfare report noted that the Office's new non-smoking policy has had a major impact, reducing respirable suspended particulates.

□ □ □

"I believe we should all be proud of making our work environment a healthier place in which to work," Auditor General Kenneth Dye told his staff after he

received the Health and Welfare report. "Thank you for your efforts."

Deputy Auditor General Ron Warme, who was instrumental in drafting and implementing the non-smoking policy, was equally pleased with the results of the environmental monitoring carried out after the smoking ban. "The results are even more positive than we had anticipated," he commented. "The main thrust of the policy was a concern for the physical well-being of all staff members, and it appears that we have succeeded in reducing the dangers related to the presence of second-hand tobacco smoke in our work environment."

"A few OAG employees have not whole-heartedly supported the policy, and we recognize that a few minor difficulties have had to be resolved," added Ron Warme. "However, we are extremely pleased with the co-operation displayed by an overwhelming majority of our staff. Ken Dye is very proud of the policy, of its benefits to all, and of the willingness of his staff to support a ban that aims only at improving the quality of their work areas."



Lounge chairs, plants, and a bird's-eye view of the Ottawa River are some of the amenities of the smoking areas.

Regional Offices

Montreal Auditors Refresh EDP Skills

by Diane Vachon
Montreal Regional Office

Alan Kerwin, Program Manager with the Career and Professional Development Group in Ottawa, recently travelled to the Montreal Regional Office to teach *EDP Controls and Audit*. Assisted by Normand Nadon, Alan taught the five-day course from 23 to 27 September 1985. Because of the high number of participants and the equipment required for a hands-on learning experience, Alan brought a significant amount of teaching resources and materials with him to Montreal.

The course enabled Montreal auditors to become better acquainted with computer-assisted audit techniques and

to use a microcomputer while learning the fundamental techniques of EDP controls. They used simulation to practise the EDP audit techniques that apply to compliance tests. They also developed their knowledge of the planning and execution of computer-assisted audits, including system description, the evaluation of internal controls, and the development of compliance and substantive tests.

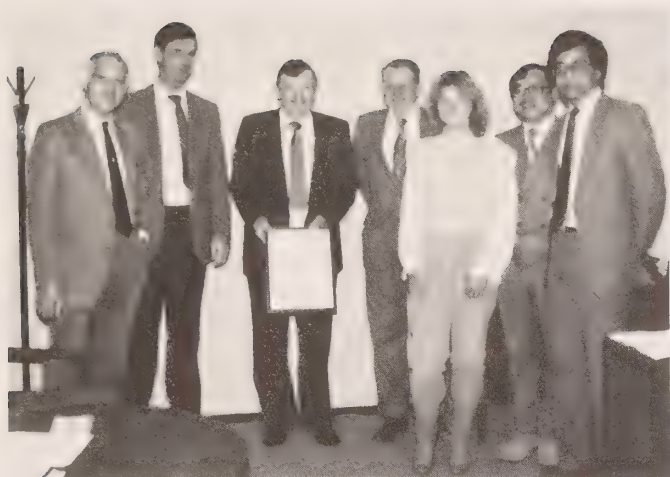
The five-day seminar opened new doors for those who were not familiar with computers and their applications in the auditing field, and enabled others to fine tune their knowledge of this important auditing tool. Once, computers were thought of as the tool of the future. Today, we understand that the future is here...



Montreal auditor Normand Lefebvre listens attentively to instructor Alan Kerwin's explanation.



This year's annual conference for OAG's regional directors was held in August 1985. Don Young, Principal for the Pacific Region, Hector Millward, Assistant Auditor General for the Ontario Region, Gail Boss, Deputy Auditor General Ed Rowe, Lynn Casey, Kevin Potter, Glenn Doucette, Lorraine Clayton, Ed Logan, Roy Gunn, Principal for the Halifax Region, and Al Dickens, Principal for the Prairie Region, are photographed at OAG's Regional Office in Halifax.



Alan Beaton, Don Young, Lorne Hardy, George Allen, Darlene Burrow, Sebastien Ho and Giby Damji.

Una fiesta para Lorne!

by Caroline Chiu
Vancouver Regional Office

Lorne Hardy retired from the Vancouver Regional Office on 7 September 1985 after 21 years in the public service. He had spent 18 years with the Office after brief periods of employment with Revenue Canada, Taxation and the Canadian Penitentiary Service. Lorne has participated in most of OAG's regional audits in the Vancouver area, including the auditing of the Yukon Government and of many federal departments and Crown corporations.

In recent years, Lorne developed a particular interest in Spain. He visited that country many times and undertook to learn Spanish. In recognition of his love of Spanish food, wine and music, a retirement party was held for Lorne at a Spanish restaurant in Vancouver. The farewell reception was attended by Office staff and some of Lorne's former colleagues. Principal Alan Beaton, with his best Spanish accent, thanked Lorne for his years of dedication to the Office and presented him with a silver tray from the staff as a memento. Best wishes, Lorne, on your retirement and forthcoming travels to Spain and to Eastern Canada!

This has been a period of change for the Vancouver Regional Office. Earlier this year, Grant Richmond returned to Toronto where he is now working with Honeywell. Don Young has relocated to Vancouver. He replaces Harold Hayes, who retired at the end of October, as Principal for the Vancouver and Edmonton Regional Offices.

1985-86 Students-in-accounts

During their introductory tour of the OAG, several students-in-accounts were greeted by Auditor General Kenneth Dye. He invited them to view the Office's collection of political cartoons and pointed out a few favorites.

Emer Boudreau, Ronnie Campbell, Suzanne D'Anjou, Liette Dumas, Liz Heany, Shelley Knowles, Stefano Lucarelli, Johanne Ouellet, Margaret Saxon, Tim Sparrow, Edith Tremblay, Maria Oliva, Joyce Ku, Régent Chouinard and Luc D'Amour are the 1985-86 students-in-accounts who work at OAG's head office in Ottawa. Josée Plante, Marcel Lalande and Denis Hérard train at the Montreal Regional Office while Gail Boss, Glenn Doucette and Lyne Casey are with the Halifax audit group. Jean-Marc Morin has opted to work with the Edmonton Regional Office. Recent graduates of Canadian universities, these 22 accountants-in-training will spend two or three years in the Professional Auditing Students-in-accounts Program. They will put academic theory into practice while they prepare for their professional designations.



1985 United Way Campaign

by Nancy Soper
Campaign Co-ordinator

We have just completed another successful United Way campaign. This year, we achieved our target after 11 days of canvassing. The final tally – \$38,754 – put us 10 per cent over target, a hefty contribution to the public service campaign given the size of our Office.

The organization of the campaign began in April 1985. A lot of administrative tasks go on behind the scenes, but the most important aspect of organizing a campaign is perhaps the identification of volunteers to conduct the canvass. Canvassers are usually identified in August and the campaign works up to a fever pitch for two weeks in September when 80 per cent of the canvass is conducted.

This year's campaign had an additional dimension. The public service kicked off the campaign with a fun-run. Ann Gamey joined the campaign team to manage our Office's participation. Four OAG staff members ran the 10-kilometre run: Rita Carlisle, Susan Elliott, Henno Moenting and Hersh Chernovsky.

One reason the OAG campaigns have run so smoothly over the years is that there is a core of staff members who, year after year, volunteer to be canvassers or team members. On our campaign team this year were campaign veterans Stan Kwapisz, Paul Corona, Richard Flageole, Ernie Glaude, Roger Durand and Serge Gaudet. However, we had the misfortune of losing two key players, Ernie and Roger, in mid-campaign due to illness. We wish them both well.

Marc Côté and Maureen Long stepped in to save the day. Marc Côté assisted in the handling of supplies and the preparation of posters. Maureen prepared the list of canvasser groups, put together the canvasser kits and helped to organize the canvassers' meeting. Serge Gaudet picked up Ernie's responsibilities as one of the canvass co-ordinators.

Pauline Blais, a new member of the team, was the campaign treasurer. Her role was one of the most time consuming but she learned the ropes in very little time and soon applied her newly-acquired computer skills to the task.

The heart of the campaign is the canvassing. Richard, Paul, Stan and Ernie were responsible for organizing the 40 canvassers, each of whom had a list of employees to contact and collect contributions from. The campaign thrives on the enthusiasm and effort of these canvassers, who were encouraged and assisted by their co-ordinators.

I found my work with the team and the canvassers a rewarding experience. It was particularly rewarding to see that our target, an increase of 6 per cent over last year, was met so quickly through the generous donations of the staff and of the consultants who work at the Office of the Auditor General.



Ann Gamey, Serge Gaudet, Richard Flageole, Paul Corona, Stan Kwapisz, Marc Côté, Nancy Soper, Pauline Blais and Maureen Long.

Directors and Managers Conference

The annual Directors and Managers Conference, held in Cornwall from 25 to 27 August 1985, was acclaimed by all participants. OAG's Executive Committee commended Director Gérald Gaudet and the other conference organizers for their planning and co-ordinating effort.

Above:
Harry Rogers, Deputy Minister with Revenue Canada, Taxation, was the conference's guest speaker. His presentation on productivity and its management highlighted this year's theme, Challenge '85: Participating in Productivity.



Right:
The ups and downs of professional life at the OAG were the central theme of skits and sketches put on by conference participants. In this photograph, Deputy Auditor General Ed Rowe and Director Don Smith have presented Deputy Auditor General Ron Warne with a pocket calculator as a prize for his innovative interpretation of a Herman cartoon.



Below:
Several OAG staff members had been invited to give talks on the conference's theme. Principal Joanne Watt's lecture on what principals expect of directors and managers was one of the most informative and successful.



Profiles

Reflections: a Decade of Growth

by Lyle Osland
Assistant Auditor General

I recall vividly the day, ten years ago, when I met Michael Rayner to discuss career opportunities at the OAG. I explained to him my desire to get into an interesting and challenging career that would somehow provide me with a broad perspective of what was going on in the world. Getting back into the auditing field, which I had left years earlier, did not interest me. I was puzzled that this seemed to increase his interest in my joining the OAG. The puzzle came together as he unfolded the OAG situation – the Office's proposed mandate, its new, young executive group, and its promise of a tremendous opportunity for innovation and personal growth.

Now that I am on the threshold of leaving the OAG, it seems an appropriate time for reflection.

In my ten years with the Office, I have been privileged to have had responsibility, at one time or another, for the audit of more than a third of the government's departments and agencies, and of many major Crown corporations, for our role in the revision of the government's Estimates, for several comprehensive audits, for co-ordinating the audit of the Public Accounts' summary financial statements and, most recently, for the Federal Government Reporting Study (FGRS).

"Development" has been a key word in the Office from the days of the Financial Management and Control Study (FMCS), the Audit Program Enrichment Exercise (remember APEX?), value for money (VFM), the Study of Procedures in Cost Effectiveness (SPICE), the Computer and Information Systems Evaluation (CAISE) and many others. It has certainly been a key word for FGRS.

I think most of us would agree that the past ten years have been a decade of growth for the OAG. The

environment and leadership of the Office have provided me with a decade of personal and professional growth. I have had the opportunity to observe many other work environments and, in my personal view, none of them rank as high as the OAG in its capacity to provide stimulation and challenges for growth. Our perspective here can be as broad as the government's pervasive activities, and there are no constraints to new ideas floating to the top. As illustrated by our extensive efforts in the development of audit methodology and professional practices, we are still growing quickly to improve the efficiency and effectiveness of our audit work.

Many challenges still lie ahead. We have yet to "bite the bullet" on our responsibility for the accuracy and reliability of the financial information provided to Parliament, particularly in Part III of the Estimates. I am convinced that this area holds great potential for the Office to provide a valuable service to Parliament. And,



Assistant Auditor General Lyle Osland

of course, FGRS has opened up the new possibility of being helpful in the development of a summary-level Annual Financial Report. What a contrast there is between the avid interest of Members of Parliament in such a Report and their lack of interest in the Public Accounts.

With all this going on, I sometimes ask myself why I am leaving!

Leaving the OAG is, of course, a personal choice – not so much to look for a bigger challenge, but to accept a different kind of challenge. My new work requires direct involvement with Third World development, a personal interest that originated from my responsibility for the 1978 comprehensive audit of the Canadian International Development Agency and our work at the International Development Research Corporation.

Third World countries require assistance in many areas, including financial management and reporting. Many of these countries are faced with a great void when it comes to the communication of financial information from government to outsiders and from one part of government to another, and financial control weaknesses are regularly found not only in Third World government systems but also in the aid projects that are trying to help these governments.

OAG's emphasis, in the past few years, on financial management and control, and on the importance of providing useful and reliable information to Parliament and to other users of government financial information has provided a valuable experience in the management of public resources and accountability for the use of such resources. I think this experience will help me address some of the problems that exist in Third World countries and in development assistance itself, but I also expect to gain new insights and to learn much through contacts and experience with these countries. So leaving the OAG is one of those "career crossroads" decisions that involve professional, personal and family considerations.

I look forward to maintaining professional ties and friendships with many colleagues throughout the Office. I will follow OAG developments with keen interest in the next few years.

Lyle Osland, a chartered accountant, joined the Office in 1976. He left the OAG on 29 November 1985 to return to the private sector as a Principal of Cowater International Inc.



In September, the OAG welcomed the 1985-86 CCAF Fellows. They are, from right to left, China's Zuoling Du, Chile's Raquel Meneses, Mexico's Humberto Grajales, Brazil's Adelino DaMota, Carl Kalwan from Papua, New Guinea, Pakistan's Wazir Qureshi, Dominica's Ralph Elwin and Tanzania's Pius Shee.



Several members of OAG's Word and Information Systems team were among the 165 Xerox Ethernet users from across Canada who attended this year's Northern Edge Conference at Ottawa's Congress Centre, from 17 to 21 September 1985. Graphic Artist Paul Michaud won first place in the national Action Graphics Contest; Manager Halina Schofield presented OAG applications of the IBM PC and the Ethernet network during a panel discussion; Graphics Head Art Routliffe placed second to Paul in the Graphics Contest; and Technical Resources Supervisor Liz Dowd came in second in the conference's Business Graphics Contest.

Philip Childs

Philip Childs, who joined the Office in January 1985, was appointed Co-ordinator of Legal Services on 3 September 1985. Philip obtained his Bachelor of Law Degree in 1977 and was called to the bar in 1979. He had previously served 30 years with the British and Canadian Armed Forces.

The OAG created the position of Co-ordinator of Legal Services after it concluded that the appointment of an experienced lawyer would help meet the Office's needs in the area of legal services. Until September 1985, this demand had been met by referring legal questions to the Department of Justice and to independent law firms.

Philip's duties will include the maintenance of a file of legal opinions and precedents held or developed by the Office, and the monitoring of regulations, court decisions, and proposed and new legislation that have a bearing on the work of the Office.

Philip is a keen squash player. His hobbies include cabinetmaking, wine making and, of course, wine drinking.



David Holt

David Holt joined the OAG on 1 October 1985 for a two-year period, under the Executive Interchange Program of the Public Service Commission. A Partner in the Halifax office of Doane Raymond, David became a chartered accountant in 1976 and also holds a Bachelor of Business Administration from Acadia University.

David has extensive auditing experience in both the public and private sectors. As a member of the Management Consulting Group of Doane Raymond, he has gained experience in financial and systems consulting, operations and management audits, and computer systems.

Both David and his wife are looking forward to their first Ottawa winter. They are avid skiers and are eager to experience the variety of local downhill ski slopes.

David is now a Principal with the Energy, Mines and Resources audit team.



Congratulations to those who received promotions or were recently appointed: Pierrette Boudria, Dave Brisson, Darlene Burrow, Gérard Désormeaux, Suzanne D'Anjou, Dan Duguay, Guy Dumas, Normand Dupuis, Shayna Friedman, Serge Gaudet, Louise Green, Pierre Gougeon, Abbas Hassan, Janet Hatt, Elizabeth Heaney, Maureen Long, David Lyons, Kathryn Mattern, Johanne Ouellet, Crystal Pace, Josée Plante, Kevin Potter, Charmaine Rennie, John Rossetti, Rona Shaffran, Victor Sideros, Suzanne St-Jacques, Timothy Sparrow, Edith Tremblay, Catherine Varkaris, Louise Viau, Christopher Warfe and Jeanne Wehlau.

Goodbye to Paul Atkinson, Martha Attridge, Lise Anne Berthel, Marc Chabot, Jack Charles, Linda Dalton, Adriel Gionet, Patricia Goyette, Mark Greenfield, Lorne Hardy, Harold Hayes, Charles Jack, Kenneth Johnson, John Klein, Manon Lefebvre-Robinette, Ian Leslie, Barton McKinley, Suzanne Mineault, Andrew Silber, Arnold Tennenhouse, Joanne Watt and Stewart Wellman.

Congratulations to Claude Ferland who wrote his CGA exam in June 1985. He ranked fourth in the province of Quebec and sixth in Canada. An outstanding achievement! Stuart Barr, a student with the Edmonton Regional Office, and Lorraine Clayton, a student with the Halifax Regional Office, have successfully completed their last examination and are now eligible for membership in the Society of Management Accountants.

A Newborn! Johane Jolette and Mario Tremblay's first child, Marie-Eve, was born on 29 September 1985.

Wedding bells pealed for Suzanne Moorhead and Gérard Pelletier on 12 October 1985.

Farewell!

Don Baxter, Stew Wellman, Ian Leslie and Harold Hayes retired from the Office of the Auditor General of Canada in October 1985. All their colleagues and friends wish them health and success in their second careers.

Next page, first row: Mary and Don Baxter listen to Ken Dye's overview of Don's career at the OAG. The Assistant Auditor General, who retired on 4 October 1985, accepts a farewell gift presented by Larry Meyers.

Second row: Larry Meyers, Lise Aubrey and Len McGimpsey were among the OAG staff members who attended Don Baxter's farewell reception. Deputy Auditor General Ray Dubois conveys the OAG's gratitude and best wishes to Principal Harold Hayes. Harold left the public service on 30 October 1985 after 24 years of service with the Office of the Auditor General.

Third row: David Rattray, Len McGimpsey, Ian Leslie and Bob Herd meet to mark Ian's last day at the OAG. He retired on 4 October 1985. Assistant Auditor General Yvan Gaudette, Auditor General Ken Dye and Assistant Auditor General Bill Radburn were photographed during one of the farewell receptions.

Fourth row: Ron Thompson and Comptroller General Michael Rayner joined Don Baxter's colleagues and friends at the 27 September reception. Stewart Wellman, who retired on 4 October 1985 after 31 years in the public service, ponders the nature of his farewell gift. Auditor General Kenneth Dye is presenting him with a set of golf clubs.





Au revoir!

Don Baxter, Stew Wellman, Ian Leslie et Harold Hayes, qui avaient décidé de prendre une retraite anticipée, ont quitté le Bureau du vérificateur général du Canada en octobre 1985. Tous leurs amis et collègues au BVG leur souhaitent santé et succès au cours de leur seconde carrière.

À la page suivante, première rangée: Mary et Don Baxter écoutent l'exposé de Ken Dye, qui présente un survol de la carrière de Don au BVG. Le vérificateur général adjoint, qui a quitté le Bureau le 4 octobre 1985, admire le cadeau qui lui a été remis par Larry Meyers.

Deuxième rangée: Larry Meyers, Lise Aubrey et Len McGimpsey étaient au nombre des membres du personnel du BVG qui étaient présents à la réception en l'honneur de Don Baxter. Raymond Dubois, sous-vérificateur général, fait ses adieux au directeur principal Harold Hayes, qui a quitté le BVG après 24 années de service.

Troisième rangée: David Ratray, Len McGimpsey, Ian Leslie et Bob Herd se sont réunis afin de marquer le départ de Ian Leslie, qui a quitté le Bureau le 4 octobre 1985. Yvan Gaudette, vérificateur général adjoint, Ken Dye, vérificateur général, et Bill Radburn, vérificateur général adjoint, sont photographiés au cours d'une des réceptions d'adieu.

Quatrième rangée: Ron Thompson et Michael Rayner, contrôleur général du Canada, se sont joints aux amis et collègues de Don Baxter à la réception du 27 septembre 1985. Stewart Wellman, qui s'est porté à la retraite à la suite de 31 années de service à la fonction publique, admire l'emballage du cadeau qui lui a été présenté par Ken Dye.

Félicitations à ceux et celles qui ont obtenu de l'avancement ou ont été nommés: Pierrette Boudria, Dave Brisson, Darlene Burrow, Gérard Désormeaux, Suzanne D'Anjou, Dan Duguay, Guy Dumas, Normand Dupuis, Shayna Friedman, Serge Gaudet, Louise Green, Pierre Gougeon, Abbas Hassan, Janet Hat, Elizabeth Heaney, Maureen Long, David Lyons, Kathryn Mattern, Johanne Ouellet, Crystal Pace, Josée Plante, Kevin Potter, Charmaine Rennie, John Rossetti, Rona Shaffran, Victor Sideros, Suzanne St-Jacques, Timothy Sparrow, Edith Tremblay, Catherine Varkaris, Louise Viau, Christopher Warfe et Jeanne Wehla.

Au revoir à Paul Atkinson, Martha Attridge, Lise Anne Berthel, Marc Chabot, Jack Charles, Linda Dalton, Adriel Gionet, Patricia Goyette, Mark Greenfield, Lorne Hardy, Harold Hayes, Charles Jack, Kenneth Johnson, John Klein, Manon Lefebvre-Robinette, Ian Leslie, Barton McKinley, Suzanne Mineault, Andrew Silber, Arnold Tennenhouse, Joanne Watt et Stewart Wellman.

Félicitations à Claude Ferland qui s'est classé 4^e au Québec et 6^e au Canada aux derniers examens de l'Association des comptables généraux licenciés. Stuart Barr, stagiaire au bureau régional de Edmonton, et Lorraine Clayton, stagiaire au bureau régional de Halifax, ont réussi l'examen final qui leur permettra de devenir membre de la Société des comptables en management.

Un nouveau-né! Marie-Eve, le premier enfant de Johane Jollette et Mario Tremblay, est née le 29 septembre 1985.

Félicitations à Suzanne Moorhead et Gérard Pelletier qui ont prononcé leurs vœux de mariage le 12 octobre 1985.

Philip Childs

Philip Childs, qui s'est joint au Bureau en janvier 1985, a été nommé coordonnateur du Contentieux le 3 septembre 1985. Philip a obtenu un baccalauréat en droit en 1977 et a été admis au barreau en 1979. Auparavant, il a été au service des Forces armées britanniques et canadiennes pendant 30 ans.

Le Bureau a créé le poste de coordonnateur du Contentieux après avoir étudié ses besoins en la matière. Il a ainsi décidé que la nomination d'un avocat expérimenté aidera à satisfaire la demande accrue de services juridiques au sein du Bureau.

Le coordonnateur tiendra à jour un dossier des opinions juridiques et des précédents juridiques que le Bureau a rendus ou élaborés. Il exercera une surveillance des règlements, des décisions rendues par les tribunaux, des projets de loi et des nouvelles lois qui peuvent avoir une influence sur le travail du Bureau. Philip est un ardent joueur de squash. L'ébénisterie, la fabrication de vin et, bien entendu, la dégustation de vin, sont au nombre de ses passe-temps.



David Holt

David Holt s'est joint au BVG le 1^{er} octobre 1985 pour une période de deux ans, dans le cadre du Programme de permutation des cadres de la Commission de la Fonction publique. David, qui est un associé au bureau de Halifax du cabinet de Doane Raymond, a reçu le titre de comptable agréé en 1976. Il détient aussi un baccalauréat en administration des affaires de l'Université Acadia.

David possède une vaste expérience de la vérification tant dans le secteur privé que dans le secteur public. À titre de conseiller en gestion à Doane Raymond, il a offert des conseils sur les finances et les systèmes, effectué des vérifications opérationnelles et de gestion, et acquis des connaissances dans le domaine des ordinateurs et micro-ordinateurs.

David et son épouse attendent avec plaisir leur premier hiver à Ottawa. Ils pratiquent le ski alpin et sont impatientes de faire la tournée des pentes de ski de la région.

David est directeur principal auprès de l'équipe de vérification du ministère de l'Énergie, des Mines et des Ressources.



renseignements financiers complets et fiables. Je suis persuadé que le Bureau pourrait rendre d'immenses services au Parlement dans ce domaine. En outre, l'ÉRFGR devrait nous permettre de contribuer à la création d'un rapport financier annuel sommaire. Contrairement aux Comptes publics, les députés portent un vif intérêt à ce genre de rapports.

Puisque tant d'activités vont bon train, je me demande parfois pourquoi j'ai décidé de quitter le BVC

Il s'agit d'une décision strictement personnelle – non pour faire face à un plus grand défi mais plutôt pour relever le gant dans un tout autre domaine. Ma nouvelle carrière est étroitement liée au développement dans le Tiers-monde, un intérêt qui a pris forme lorsque j'ai dirigé, en 1978, la vérification intégrée de l'Agence canadienne de développement international et à la suite de nos travaux au Centre de recherche sur le développement international.

Le Tiers-monde a besoin d'aide dans plusieurs domaines. Plusieurs de ces pays font face à de sérieuses lacunes lorsqu'ils doivent communiquer des renseignements financiers aux usagers de ces renseignements et d'un palier du gouvernement à un autre. Des faiblesses dans le système de contrôle financier se retrouvent non seulement au sein des gouvernements eux-mêmes mais aussi au sein des projets d'aide qui tentent de remédier à ces problèmes.

Depuis plusieurs années, le BVC étudie la gestion et le contrôle financiers, et souligne l'importance de fournir des renseignements utiles et fiables au Parlement et aux usagers de ces renseignements. Je crois que cette expérience de la gestion des ressources publiques et des mécanismes de responsabilité me permettra de participer à la solution de problèmes qui existent au Tiers-monde et dans les programmes d'aide. Je compte aussi acquérir de nouvelles connaissances au cours de mon travail auprès de ces pays. C'est donc dire que je suis parvenu, sur le plan professionnel, à un carrefour m'obligeant à prendre d'importantes décisions qui doivent tenir compte des aspects professionnels, personnel et familial.

J'espère entretenir les liens d'amitié et les rapports professionnels que j'ai développés avec de nombreux collègues au Bureau. Au cours des prochaines années, je suivrai l'évolution du BVC avec un vif intérêt.

Lyle Osland, comptable agréé, s'est joint au Bureau en 1976. Il a quitté le BVC le 29 novembre 1985 afin de retourner au secteur privé à titre de directeur principal du cabinet Cowater International Inc.



Les boursiers de la FCVI de 1985-1986 sont Zuoling Du, originaire de la République populaire de Chine, Raquel Meneses, originaire du Chili, Humberto Grahales, du Mexique, Adelino DaMota, du Brésil, Carl Kalwan, de la Papouasie, Wazir Qureshi, du Pakistan, Ralph Elwin, de la Dominique, et Pius Shree, originaire de la Tanzanie.



Plusieurs membres de l'équipe du Traitements de la copie et de l'information ont participé à la conférence Northern Edge, qui a eu lieu en septembre. Paul Michaud a mérité le premier prix dans une compétition nationale de dessins informatisés; Halina Schofield a présenté un exposé sur le IBM PC et le réseau Ethernet; Art Rouilliff a obtenu un deuxième rang dans la compétition de dessins, et Liz Dowd s'est placée deuxième dans une compétition de dessins réalisés à l'aide du Star.

Portraits

Réflexion: Une décennie de croissance

par Lyle Osland
vérificateur général adjoint

Je me rappelle clairement du jour, il y a 10 ans, où j'ai rencontré Michael Rayner afin de discuter de la possibilité d'une carrière au BVG. Je lui ai alors expliqué mon désir d'une carrière intéressante et remplie de défis, qui me permettrait d'avoir une vue d'ensemble sur le monde. Je ne voulais pas retourner au domaine de la vérification, que j'avais quitté quelques années plus tôt. Je trouvais curieux que ce fait semblait augmenter son intérêt. J'ai compris cette énigme lorsqu'il m'a décrit la situation au BVG: le nouveau mandat du Bureau, son groupe de jeunes directeurs et ses grandes possibilités d'innovation et de croissance personnelle.

Maintenant que je suis sur le point de quitter le BVG, il me semble que le moment est bien choisi pour vous faire part de mes réflexions.

Au cours des dix années que j'ai passées au Bureau, j'ai eu le privilège de diriger la vérification de nombreuses sociétés d'Etat et de plus d'un tiers des ministères et organismes fédéraux. J'ai collaboré à la révision de la présentation du Budget des dépenses, de même qu'à plusieurs vérifications intégrées. J'ai coordonné les travaux de vérification des états financiers sommaires et, plus récemment, les travaux de l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFCF). Le "développement" a été un mot clé au Bureau à partir de l'époque de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers (EGCF), du Programme de collaboration à l'implantation de méthodes enrichies (CIME), de l'optimisation des ressources, du Travail de recherche sur l'analyse du coût-efficacité (TRACE), de l'évaluation des systèmes d'informatique et d'information (ESII), et combien d'autres projets. Ce mot a certainement aussi été un mot clé dans le cadre de l'ERFCF.

Je crois que la plupart d'entre nous sommes d'accord pour dire que la dernière décennie a été une période de croissance au BVG. Je dis sans hésitation que le milieu et le souci d'excellence du personnel du BVG m'ont fourni l'occasion de m'enrichir pendant dix ans sur les plans personnel et professionnel. J'ai eu la chance d'observer un grand nombre de milieux de travail et, selon moi, aucun n'est aussi motivant et ne fournit autant d'occasions de se perfectionner que le BVG. Notre champ de vision peut être aussi large que l'étendue des activités du gouvernement et les nouvelles idées y sont bien reçues. Les nombreux efforts que nous consacrons au perfectionnement de nos méthodes et à la recherche de l'excellence attestent le dynamisme avec lequel nous cherchons à améliorer l'efficacité et l'efficacité de nos vérifications.

De nombreux défis restent encore à relever. Nous n'avons pas encore complètement réussi dans nos démarches qui visent à ce que le Parlement obtienne, notamment dans la Partie III du Budget, des

Lyle Osland, vérificateur général adjoint



La conférence des directeurs et gestionnaires

La conférence annuelle des directeurs et gestionnaires, qui a eu lieu à Cornwall du 25 au 27 août 1985, fut déclarée un franc succès par tous les participants. Le conseil de direction du BVG a chaleureusement félicité le directeur Gerald Gaudet et les autres organisateurs de la conférence pour un bel effort de planification et de coordination.

Ci-dessus:

Harry Rogers, sous-ministre à Revenu Canada Impôt, était le

conférencier invité. Son exposé sur la productivité et sa gestion a illustré le thème de la conférence, *Défi '85*: Participation à la productivité.

À la droite:

Les hauts et les bas de la vie professionnelle au BVG étaient le thème d'une série de saynètes mises sur pied par des participants à la conférence. Sur cette photographie, le sous-vérificateur général Ed Rowe et le directeur Don Smith ont remis

une calculatrice de poche au sous-vérificateur général Ron Warne, qui a proposé aux spectateurs une interprétation inusitée d'une caricature par Herman.

Ci-dessous:

Plusieurs membres du personnel avaient été invités à présenter des causeries portant sur le thème de la conférence. La présentation du directeur principal Joanne Watt, sur les attentes des directeurs principaux vis-à-vis des directeurs et des gestionnaires, était l'une des plus réussies.



La campagne Centraide de 1985

par Nancy Soper
coordonnatrice de la campagne

Nous venons de terminer avec succès une autre campagne Centraide. Cette année, nous avons atteint notre objectif après onze jours de sollicitation. Selon le compte final – 38 754 \$ – nous avons dépassé notre objectif de 10 pour 100. En outre, notre contribution à la campagne de la fonction publique, en rapport avec le nombre d'employés au Bureau, est assez considérable.

La campagne a été mise sur pied en avril 1985. Son organisation a comporté de nombreuses tâches administratives, mais l'aspect le plus important des préparatifs demeure la désignation des volontaires qui devront solliciter les contributions. Habituellement, les sollicitateurs sont désignés en août et la campagne bat son plein pendant deux semaines en septembre alors que 80 pour 100 des démarches sont faites.

Cette année, la division Centraide de la fonction publique a fait démarrer la campagne avec une course à pied. Ann Garmey s'est jointe à l'équipe Centraide du BVG afin de coordonner la participation d'une petite équipe du Bureau. Quatre employés du BVG ont parcouru les dix kilomètres: Rita Carlisle, Susan Elliott, Henno Moenting et Hersh Chernovsky.

Si les campagnes Centraide du BVG sont menées avec tant de succès, année après année, c'est qu'il existe au Bureau un petit groupe de personnes qui se portent toujours volontaires à titre de sollicitateurs et de membres d'équipe. Notre équipe de cette année comprenait cinq personnes qui participent à la campagne depuis plusieurs années: Stan Kwapisz, Paul Corona, Richard Flageole, Ernie Glaude, Roger Durand et Serge Gaudet. Malheureusement, Ernie et Roger n'ont pu participer au lancement de la campagne pour cause de maladie. Nous leur souhaitons un prompt rétablissement.

Toutefois, Marc Côté et Maureen Long sont venus à la rescousse. Marc a aidé à préparer les affiches et s'est occupé en partie des fournitures. Maureen a dressé la liste des groupes de sollicitateurs, a préparé leurs trousses

et a aidé à organiser la réunion des bénévoles. Serge Gaudet a assumé les responsabilités d'Ernie, qui devait coordonner les activités des sollicitateurs.

Pauline Blais, un nouveau membre de l'équipe, a été le trésorier de la campagne 1985. Outre le fait que le rôle de trésorier est parmi ceux qui requièrent le plus de temps, il s'agit d'un rôle capital, car c'est le trésorier qui perçoit et dépose toutes les contributions. Pauline a vite appris comment s'y prendre et elle a su mettre à profit ses nouvelles connaissances de l'utilisation de l'ordinateur.

J'ai aimé travailler avec l'équipe et les sollicitateurs. L'expérience a été d'autant plus agréable que nous avons atteint notre objectif, de 6 pour 100 plus élevé que celui de l'an dernier, grâce aux dons généreux du personnel et des experts-conseils qui travaillent au Bureau du vérificateur général.



Ann Garmey, Serge Gaudet, Richard Flageole, Paul Corona, Stan Kwapisz, Marc Côté, Nancy Soper, Pauline Blais et Maureen Long

Les stagiaires en comptabilité

Plusieurs des nouveaux stagiaires en comptabilité furent accueillis par Kenneth Dye au cours de leur tournée des aires de travail du BVG. Le vérificateur général leur a également présenté la collection de caricatures du Bureau, tout en leur signalant quelques oeuvres favorites.

Emer Boudreau, Ronnie Campbell, Suzanne D'Anjou, Liette Dumas, Liz Heany, Shelley Knowles, Stefano Lucarelli, Johanne Ouellet, Margaret Saxon, Tim Sparrow, Edith Tremblay, Maria Oliva, Joyce Ku, Régent Chouinard et Luc D'Amour sont les stagiaires en comptabilité de 1985-1986 qui travaillent au BVG à Ottawa. Josée Plante, Marcel Lalonde et Denis Hérard font leur stage au bureau régional de Montréal, alors que Gail Boss, Glenn Doucette et Lyne Casey se sont joints au bureau de Halifax. Jean-Marc Morin a choisi de travailler au bureau régional de Edmonton. Ces 22 comptables en devenir ont récemment obtenu un diplôme universitaire et ils participeront au Programme des stagiaires en comptabilité du BVG pour une période de deux ou trois ans. Ils mettront en pratique leurs connaissances académiques tout en se préparant à rejoindre l'une des trois organisations professionnelles qui regroupent les comptables canadiens.



Alan Beaton, Don Young, Lorne Hardy, George Allen, Darlene Burrow, Sébastien Ho et Gibby Damji.

Una fiesta para Lorne!

par Caroline Chiu
bureau régional de Vancouver

Lorne Hardy, un membre du personnel au bureau régional de Vancouver, s'est retiré de la fonction publique le 7 septembre 1985, à la suite de 21 années de service. Lorne avait participé à la majorité des vérifications effectuées par le BVG dans la région de Vancouver, y compris la vérification de plusieurs ministères et sociétés d'État, et celle du gouvernement du Yukon.

Lorne était récemment devenu un amateur de la culture espagnole. Il a visité ce pays méditerranéen à plusieurs reprises et était devenu un étudiant de la langue espagnole. Pour souligner le départ de Lorne et son amour des mets, des vins et de la musique espagnols, une réception d'adieu a eu lieu à un restaurant espagnol de Vancouver. Le directeur principal Alan Beaton, qui a ainsi mis en pratique ses connaissances rudimentaires de la langue espagnole, a remercié Lorne pour ses longues et fructueuses années de service et lui a remis un plateau d'argent en gage d'appréciation. Lorne, nos meilleurs souhaits l'accompagnent à l'heure de la retraite et au cours de ses prochains voyages en Espagne et dans l'Est canadien!

Le personnel du bureau régional de Vancouver a connu plusieurs changements au cours des derniers mois. Grant Richmond a quitté le bureau au début de l'année et il travaille présentement à Toronto où il s'est joint à la compagnie Honeywell. Don Young remplace Harold Hayes, qui s'est porté à la retraite à la fin d'octobre, à la direction des bureaux régionaux de Vancouver et Edmonton.

Les bureaux régionaux

un nouvel outil

La vérification des systèmes d'information

par Diane Vachon
bureau régional de Montréal

Le bureau de Montréal accueillait récemment Alan Kerwin, instructeur du cours *Vérification et contrôle informatiques*. Assisté de Normand Nadon, Alan a dirigé ce séminaire de cinq jours, qui a eu lieu du 23 au 27 septembre 1985. Le nombre élevé de participants et l'équipement requis pour donner à tous la chance d'expérimenter de façon pratique les acquis théoriques ont impliqué un important déplacement de matériel d'Ottawa vers Montréal.

Tous les vérificateurs ont pu se familiariser davantage avec la vérification informatique et employer le micro-ordinateur dans leur apprentissage du processus de



Le vérificateur Normand Lefebvre écoute avec attention une explication de l'instructeur Alan Kerwin.

26 *l'information*

vérification du contrôle informatisé. Ils ont effectué de la simulation qui leur a permis d'employer des techniques de vérification informatique dans des sondages de conformité. Dans le cadre de la planification et l'exécution de vérifications de systèmes informatisés, ils ont pu approfondir davantage leurs connaissances des différents processus de vérification, notamment la description des systèmes, l'évaluation du contrôle interne, de même que l'élaboration de sondages de conformité et de corroboration, le tout dans un cadre informatique.

Ce cours a ouvert de nouveaux horizons à ceux qui n'avaient que peu de connaissances du milieu informatique et a permis aux autres d'en savoir un peu plus sur cet outil. On disait, il y a quelques années, que l'avenir était à la micro-informatique. L'avenir, c'est aujourd'hui...



Cette année, la conférence des directeurs régionaux du BVG a eu lieu au mois d'août 1985. Don Young, directeur principal responsable de la région du Pacifique, Hector Millward, vérificateur général adjoint chargé de l'Ontario, Gail Boss, Ed Roive, sous-vérificateur général, Lynn Casey, Kevin Potter, Glenn Doucette, Lorraine Clayton, Ed Logan, Roy Gunn, directeur principal chargé de la région de Halifax, et Al Dickens, directeur principal responsable de la région des Prairies, posent pour le photographe au bureau du BVG à Halifax.

La politique d'interdiction de fumer

Cet article est le résumé d'un rapport qui a été rédigé par Santé et Bien-être social Canada en août 1985.

par H.K. Lee, P. Eng., Ph.D.

Unité d'hygiène du travail

Santé et Bien-être social Canada

Santé et Bien-être social Canada a évalué les

conséquences d'une nouvelle politique d'interdiction de

fumer sur la qualité de l'air ambiant aux trois étages qui

sont occupés par le Bureau du vérificateur général du

Canada, au 240, rue Sparks, à Ottawa. Selon cette

directive, qui est entrée en vigueur le 1^{er} juin 1985, il est

interdit de fumer ailleurs que dans les vestibules sis sur

chacun des trois étages. Les systèmes de ventilation de

ces vestibules fonctionnent de manière autonome et ils

évacuent l'air directement à l'extérieur.

Afin d'évaluer les effets de la nouvelle directive sur le

milieu du travail, Santé et Bien-être social Canada a

effectué des tests de l'air ambiant le 26 mars et le 15

mai, avant la mise en oeuvre de la directive, et le 19 juin

et le 16 juillet, après son entrée en vigueur. Il y a eu

mesure des particules en suspension dans l'air afin de

quantifier le volume de celles qui provenaient de la

fumée de tabac. Le deuxième étage au 240, rue Sparks,

qui est occupé par un autre ministère du gouvernement

fédéral, a servi d'étage contrôle pour tous les tests.

Selon les résultats des tests effectués au cours des deux

mois suivant l'entrée en vigueur de la directive, les

quantités de particules en suspension dans l'air étaient

sensiblement moins importantes sur les étages où il y

avait interdiction de fumer que dans les vestibules, et

beaucoup moins élevées que sur l'étage de contrôle où il

était permis de fumer dans les lieux de travail.

Les enquêteurs de Santé et Bien-être social Canada ont

indiqué dans leur rapport que l'interdiction de fumer a

eu des répercussions importantes sur la réduction des

particules en suspension dans l'air et a amélioré la

qualité du milieu de travail.

□ □ □

Après avoir reçu les résultats de l'enquête, le
vérificateur général Kenneth Dye a remercié son

est permis de fumer.

Des caisses, des plantes vertes et une vue plongeante de
la rivière des Outaouais agrémentent les vestibules où il



"Quelques employés du BVG n'ont pas appuyé sans
réticences la directive et nous avons eu à régler quelques
petits problèmes, a ajouté Ron Warme. Toutefois, nous
sommes très heureux d'avoir reçu l'appui de la grande
majorité du personnel. Ken Dye est très fier de la
nouvelle directive et des avantages qu'elle représente
pour tous. Il est également heureux que son personnel
ait accepté d'appuyer une interdiction dont le seul but
est d'améliorer la qualité du milieu de travail."

Le sous-vérificateur général Ron Warme, qui a participé
à la rédaction et à la mise en oeuvre de la directive, était
tout aussi heureux des résultats des tests effectués après
l'interdiction de fumer. "Les résultats sont meilleurs
encore que ceux auxquels nous nous attendions, a-t-il
dit. La directive avait pour but principal la santé de tous
les employés du BVG, et nous avons réussi à diminuer
les dangers que représentent les particules de fumée de
tabac dans l'air ambiant."

personnel: "Nous pouvons tous être fiers d'avoir
contribué à transformer notre milieu de travail en un
lieu de travail plus sain."

Le Groupe des experts des Nations Unies



Le Groupe des experts des Nations Unies en matière de comptabilité et de vérification des comptes publics s'est réuni à Vienne, en Autriche, du 7 au 11 octobre 1985, afin de discuter de l'élaboration de normes comptables. La réunion était parrainée par les Nations Unies avec le concours de l'Organisation internationale des institutions de contrôle des finances publiques (INTOSAI).

(ci-dessus :

Près de 14 membres du Groupe des experts ont assisté à la réunion d'octobre. Des représentants d'organismes internationaux et des experts délégués par leur pays à titre d'observateurs étaient aussi au nombre des participants.

A la droite :

Le vérificateur général Kenneth Dye a été élu vice-président du Groupe des experts. Sur cette photo, il est assis à la droite de W. A. Broadus, directeur adjoint auprès du General Accounting Office des Etats-Unis.



Ci-dessous :

Le sous-vérificateur général Ed Rowe (à droite) a assisté, en qualité d'observateur, aux délibérations du Groupe des experts. Le Sheikh Omar Fakieh est assis à la droite de Ed. Ce délégué de l'Arabie saoudite a également été élu vice-président. Francisco Tantuico, président de la Commission sur la vérification des Philippines, a été nommé à la présidence du groupe.



Le CCP à Washington

par Mark Hill

directeur principal,

Direction de la liaison avec le Parlement

Au début de septembre, le vérificateur général Kenneth Dye a accompagné plusieurs membres du Comité des comptes publics (CCP) au cours d'une visite au Congrès et au General Accounting Office (GAO) des États-Unis.

À Washington, les membres du Comité ont passé une journée entière au GAO où ils ont discuté, avec Charles Bowsher, contrôleur général des États-Unis, et les principaux membres de son personnel, d'importantes

Les membres du CCP ont reçu de nombreuses idées utiles au cours de cette visite et le Comité en étudiera quelques-unes dans un avenir rapproché.

gouvernementales.

questions de planification et de production de rapports. L'équipe a par ailleurs assisté à deux séances d'information mises sur pied par le Congressional Research Service, a observé un sous-comité du Congrès à l'œuvre et a rencontré Jack Brooks, membre de la Chambre des représentants et président du comité du Congrès qui est chargé de l'examen des opérations gouvernementales.



Les membres du Comité des comptes publics ont été photographiés à Washington en compagnie du vérificateur général du Canada et du contrôleur général des États-Unis. Sont assis les députés Gabriel Desjardins, Alfonso Gagliano et Scott Fennell, le contrôleur général Charles Bowsher et les députés Jean-Guy Guilbault et Stan Hovdebo. Le vérificateur général Ken Dye et les députés Alan Redway, Don Ravits, Jim Hawkes et Tony Roman sont debout.

à ces mesures des titres différents afin de bien les distinguer les unes des autres. Plusieurs usagers demandent que les explications fournies soient accompagnées de rapprochements indiquant les rapports entre les diverses mesures ou bien que ces explications soient tout simplement remplacées par des rapprochements de ce genre.

Les différents groupes d'usagers trouvent utile les quatre mesures suivantes du déficit :

- Le déficit de fonctionnement est la différence entre les recettes et les charges de l'exercice. Il s'agit de la mesure de l'excédent des ressources, utilisées ou transférées à des personnes ou à des groupes, sur les ressources fournies par les taxes, les impôts et les autres sources de revenus. C'est à cette mesure que la majorité des usagers préfèrent attribuer le terme "déficit".

- Un accroissement de la valeur nette de la dette est la différence entre les recettes et les dépenses de l'exercice et fournit une mesure du déficit cumulé des opérations courantes et des opérations en capital. Pour ce calcul, on soustrait l'amortissement du déficit de fonctionnement et on ajoute à ce résultat la valeur nette des immobilisations acquises. Cette mesure désigne l'accroissement au cours de l'exercice de l'excédent des dettes du gouvernement sur ses avoirs financiers.

- Le total des besoins financiers désigne la différence entre, d'une part, les recettes et, d'autres parts, les dépenses cumulées et la valeur nette des dépenses d'investissement. Cette mesure décrit le montant total que le gouvernement doit financer au cours de l'exercice par suite de ses opérations courantes, de ses opérations en capital et de ses investissements. Pour calculer le total des besoins financiers, on ajoute le montant net des dépenses d'investissement au montant de l'accroissement du montant net de la dette.

- Les emprunts requis correspondent à la fraction du total des besoins financiers qu'il faut combler en puisant au solde en caisse ou en empruntant sur le marché. Le montant de cette fraction se calcule en soustrayant du total des besoins financiers le montant des ressources que l'on peut obtenir au cours de l'exercice de sources autres que le marché, par exemple

9. Evaluation de l'actif

L'accroissement des sommes que le gouvernement doit verser aux régimes de pensions des employés. Ce montant équivalait à l'excédent du montant non remboursé des emprunts contractés auprès des institutions financières sur le solde en caisse. On désigne souvent cette mesure par les termes "déficit de trésorerie" et "besoins de trésorerie".

Plusieurs usagers demandent, outre les mesures du déficit, une mesure du déficit corrigée de manière à tenir compte des effets de l'inflation. Une mesure de ce genre est fournie comme renseignements complémentaires dans les états financiers comparatifs couvrant une période de dix ans et présentés en dollars constants.

Les usagers du rapport financier annuel continueront d'utiliser d'autres sources principales d'information sur le gouvernement fédéral, notamment le Budget des dépenses et les Comptes nationaux. Les usagers, afin de pouvoir utiliser efficacement les renseignements puisés à ces deux autres sources, demandent que le rapport financier annuel présente des rapprochements entre le déficit consolidé de fonctionnement et les déficits présentés dans le Budget et les Comptes nationaux.

Le gouvernement fédéral fournit souvent de l'aide sous forme de prêts assortis de conditions générales. Les prêts d'aide consentis aux pays en voie de développement, par exemple, prévoient habituellement un remboursement, sans intérêt, sur une période de 50 ans, aucun remboursement n'étant exigé au cours des dix premières années. La question est de savoir s'il faut comptabiliser ces prêts à leur valeur nominale au moment de leur octroi ou s'il faut les comptabiliser à leur valeur actualisée équivalant approximativement à leur valeur réelle ou marchande.

Les usagers demandent que les prêts assortis de conditions générales soient comptabilisés à leur valeur actualisée afin d'avoir une idée claire de la situation financière et d'obtenir une mesure véritable du coût de l'aide. Certains ont suggéré que les prêts assortis de conditions très généreuses soient tout simplement imputés aux dépenses de l'exercice au moment où ils sont octroyés et que les remboursements reçus par la suite soient comptabilisés comme recettes.

versées si l'on veut évaluer l'impact du gouvernement sur la situation économique actuelle. Certains usagers canadiens veulent que le RPC soit exclu de l'entité comptable. Pour eux, le RPC est une activité distincte que le gouvernement fédéral, en collaboration avec les provinces, administre au nom des contribuables.

Les usagers demandent qu'on leur présente, pour les autres programmes sociaux, les niveaux prévus de dépense, ainsi que les hypothèses utilisées pour calculer ces projections. Certains pensent que ces hypothèses peuvent porter à controverse et que leur présentation pourrait miner la crédibilité du rapport annuel. Ces usagers proposent de ne présenter que des données sur les tendances passées et de laisser aux lecteurs le soin d'établir des prévisions. Certains usagers ont suggéré d'inclure dans le rapport des données démographiques afin d'aider les lecteurs à établir leurs prévisions.

3. Déclaration des avoirs en or

Les usagers les plus intéressés à ces renseignements demandent que l'or soit comptabilisé et déclaré à sa valeur marchande réelle. D'autres veulent qu'il soit comptabilisé à sa valeur officielle de réserve et que l'on se contente d'en donner la valeur marchande réelle dans les notes.

4. Comptabilisation des recettes fiscales

Presque tous les usagers ont reconnu que, en théorie, l'information sur les impôts à recevoir était plus utile, lorsqu'il s'agit d'effectuer des analyses économiques, que l'information sur les impôts en caisse. Il est alors possible d'avoir des séries chronologiques plus significatives et d'établir un rapprochement plus éclairant avec le comportement des personnes et des entreprises au plan des dépenses et des investissements. Les données sur les impôts à percevoir sont également utiles pour aider à prévoir les mouvements de trésorerie.

5. Dépenses fiscales

Le système fiscal canadien réserve un traitement préférentiel à certaines personnes ou à certains groupes au sein de la société, compte tenu de leurs sources de revenus, de l'utilisation qui est faite des revenus, ou des caractéristiques particulières des contribuables. Ces mesures fiscales sont habituellement appelées dépenses fiscales

6. Prévisions et données réelles

Puisqu'elles peuvent être utilisées en remplacement de dépenses directes pour la réalisation de buts d'intérêt public recherchés par les gouvernements. Presque tous les usagers ont souligné l'utilité des renseignements sur les dépenses fiscales. La plupart d'entre eux veulent que le rapport financier annuel présente soit une liste complète des dépenses fiscales, soit une liste des principales dépenses fiscales avec indication des sources où le lecteur pourra trouver de plus amples renseignements. Plusieurs demandent que les dépenses fiscales soient présentées de manière à pouvoir facilement établir un lien entre les dépenses fiscales et les dépenses directes dans un secteur donné d'intervention gouvernementale. D'autres voudraient qu'elles soient présentées par catégorie d'impôt, par exemple les dépenses fiscales se rattachant à l'impôt des particuliers, à l'impôt des sociétés ou aux taxes à la consommation.

7. Corrections pour tenir compte des effets de l'inflation

La plupart des usagers ont indiqué qu'ils trouveraient utile une comparaison des prévisions et des données réelles. Plusieurs estiment qu'une comparaison portant sur plusieurs exercices serait plus utile qu'une portant sur un seul exercice. De nombreux usagers indiquent qu'il serait fort souhaitable que l'on utilise les mêmes méthodes de base pour établir les budgets et les principaux états financiers condensés. Les conciliations complexes, de l'avis des lecteurs, ne font qu'embrouiller le tableau et peuvent amoindrir la crédibilité du rapport financier annuel.

8. Les mesures du déficit

Il existe diverses manières de mesurer les résultats du fonctionnement de l'appareil gouvernemental et ainsi d'attribuer diverses valeurs au montant du déficit (ou surplus) de l'exercice. Les usagers, en grande majorité, ont besoin de plus d'une seule mesure des résultats. Différentes mesures sont requises pour permettre des analyses

Entité comptable

- une mesure des coûts qui facilite l'analyse des tendances et la comparaison des coûts avec les résultats ou les avantages relevés,
- une indication des biens à remplacer dans l'avenir, une mesure du déficit annuel qui décrit l'utilisation des ressources pour financer les opérations courantes.

Les gouvernements exercent des activités nombreuses et variées -- parfois en concurrence avec le secteur privé -- et ont recours à plusieurs modalités organisationnelles différentes.

Au Canada, plusieurs usagers des rapports financiers croient qu'il serait nécessaire de procéder à une consolidation complète des données afin de présenter un tableau complet de la situation financière et des besoins de trésorerie du gouvernement, de mesurer l'impact socio-économique des activités du gouvernement et de pouvoir évaluer la taille et la croissance de l'appareil gouvernemental. Plusieurs autres, toutefois, soutiennent qu'il existe une distinction fondamentale entre les opérations commerciales et les opérations commerciales du gouvernement et demandent deux consolidations distinctes des données: une consolidation de base fournissant des données sur les activités à caractère étatique desquelles seraient exclues les activités commerciales exercées par les sociétés d'État, et une autre consolidation distincte fournissant des données sur les sociétés commerciales de l'État.

Selon certains usagers au Canada, la Banque du Canada est une institution unique dont les données ne doivent pas être consolidées avec les autres, mais sur laquelle il faudrait fournir des renseignements financiers dans le rapport financier annuel du gouvernement. D'autres considèrent que la mise en application, par la Banque, de la politique monétaire nationale est, pour le gouvernement, une responsabilité essentielle, mais structurellement distincte, qui devrait figurer dans les états financiers consolidés.

2. Programmes sociaux en vigueur

1. Passif réel

Plusieurs usagers souhaitent également obtenir un relevé des sociétés dont l'État est propriétaire, relevé qui présenterait pour chacune des renseignements financiers sommaires ainsi que d'autres données, par exemple le total de l'actif et du passif, le total des recettes, le total des profits et pertes, le volume de l'aide financière octroyée par l'État et le nombre d'employés. L'ERF-GF s'attaque à plusieurs autres sujets. Le lecteur, pour bien comprendre ce qui pousse les usagers à demander les renseignements dont nous parlons et pour bien saisir ce qu'ils font de cette information, consultera le rapport détaillé de l'Étude.

Les usagers demandent que les états financiers du gouvernement fédéral présentent le passif complet du gouvernement, établi à l'aide des calculs actuariels, au titre des régimes de retraite des employés. La présentation de ces données est jugée nécessaire si l'on veut avoir une image fidèle du passif du gouvernement et si l'on veut que tous les éléments de la rémunération des employés soient inclus dans le coût des programmes.

Le gouvernement offre certains programmes en vertu desquels les personnes jugées admissibles reçoivent des prestations, ou il verse des contributions à des programmes de ce genre. Ces programmes peuvent être financés à l'aide de taxes ou de prélèvements spéciaux, par exemple dans le cas du Régime de pensions du Canada (RPC), ou ils sont financés à l'aide des recettes générales. Le calcul de la dette actuarielle a été jugé plus utile dans le cas du RPC puisqu'il existe pour ce système un flot identifiable de rentrées devant servir à financer les pensions versées. Au Canada, quelques usagers seulement demandent que la dette actuarielle relative au RPC soit incluse dans le passif déclaré. Presque tous jugent plus utile une présentation des rentrées de fonds et des prestations

Les besoins spécifiques des usagers

Cet article ne contient que les constatations de l'équipe canadienne de l'ERFAGF.

L'utilité d'un rapport financier annuel

Tous les groupes d'usagers ont souhaité la publication d'un rapport financier annuel sommaire et concis. Les usagers croient qu'un rapport de ce genre permettrait de regrouper dans un document facile à lire et à comprendre un ensemble cohérent de renseignements de base sur le gouvernement fédéral et qu'il serait ainsi possible de fournir:

- un aperçu général de la situation financière et des résultats de fonctionnement de l'administration fédérale,
- un outil commun permettant aux usagers de mieux comprendre les opérations du gouvernement, une base commune de données permettant d'effectuer des analyses ainsi que d'affiner des prises de positions politiques et d'en débattre,
- le recul historique requis pour l'étude du budget et des projets de dépenses,
- une présentation des questions importantes sur lesquelles les usagers pourraient désirer obtenir des renseignements plus nombreux et plus détaillés,
- un moyen de communiquer plus facilement à d'autres des renseignements sur le gouvernement, un moyen d'éviter que les usagers perdent du temps à fouiller dans des documents volumineux pour extraire les renseignements qu'ils désirent sur le gouvernement.

Les usagers, en plus de vouloir obtenir des renseignements financiers de base, souhaitent, pour la plupart, obtenir un rapport financier annuel qui contienne d'autres renseignements qui puissent les aider à mieux comprendre les données de base. Les renseignements complémentaires fréquemment demandés portent sur les dépenses fiscales, les mesures courantes du rendement de l'économie du pays, les conséquences de l'inflation, la ventilation par région des recettes et des dépenses et le nombre de personnes à l'emploi du gouvernement. Les usagers admettent que des

Présentation des biens corporels

renseignements de ce genre ne peuvent être présentés dans un rapport financier annuel que de manière très condensée. Néanmoins, ils désirent que les renseignements fournis éclairent les questions qu'ils voudront peut-être examiner de façon plus poussée et ils voudraient que le rapport fournisse les renvois aux sources où ils pourront obtenir une information plus détaillée. Plusieurs souhaitent la présentation de nombreux tableaux et graphiques qui rassembleraient l'information de manière succincte et en faciliteraient la communication à d'autres. Les usagers souhaitent des tableaux dont les données couvriraient, lorsque cela est possible, une période de dix ans, le tout étant chiffré afin de faciliter l'analyse des tendances.

L'équipe principale de l'Etude, lorsqu'elle a élaboré les illustrations graphiques du modèle de rapport financier annuel, a tenté de répondre le mieux possible aux désirs formulés par les usagers. Habituellement, lorsqu'il y avait divergence entre les diverses demandes, l'équipe a opté pour la solution qui permettrait d'offrir le plus de renseignements.

- Les biens corporels désignent les biens conservés en stock pour être éventuellement vendus ou utilisés ainsi que les actifs immobilisés ou "immobilisations", par exemple les terrains, les immeubles et le matériel. Les usagers, pour la plupart, demandent que les biens corporels soient inclus dans les éléments d'actif déclarés et qu'ils ne soient passés en charge qu'au moment de leur vente ou de leur utilisation. Les usagers désirent ces renseignements afin d'obtenir:
- une image complète de la situation financière du gouvernement, y compris la description de toutes les ressources mises à sa disposition,
- une image exacte de la taille du gouvernement, une mesure précise du coût annuel des services fournis par le gouvernement,

- assurer l'utilisation économique et efficiente des ressources,
- satisfaisance aux objectifs législatifs des programmes.

Ces cinq responsabilités exigent deux types de renseignements financiers :

- une information sommaire, afin de montrer l'incidence socio-économique et la situation financière du gouvernement,
- une information désagrégée détaillée, pour la fonction de rapport et de mesure de l'observation des autorités, de la gestion des ressources et de la rentabilité.

À titre de gestionnaires chargés de responsabilités à l'échelle du gouvernement, les planificateurs et les gestionnaires auraient besoin d'un rapport financier annuel qui leur permettrait de présenter une vue d'ensemble de la santé financière du gouvernement. À l'heure actuelle, cette vue d'ensemble n'existe pas. Un tel rapport permettrait également de présenter l'entière gestion des ressources du gouvernement et son financement.

Un rapport financier annuel démontrerait l'intégrité du gouvernement dans sa gestion des ressources publiques et augmenterait la crédibilité des gestionnaires aux yeux du public. En outre, la nécessité de produire un tel document à intervalles réguliers encouragerait la mise sur pied de pratiques et de systèmes de gestion financière efficaces et plus disciplinées.

Les planificateurs et les gestionnaires veulent prouver à la fois l'efficacité avec laquelle ils rencontrent les objectifs sociaux et économiques des parlementaires, et l'efficacité avec laquelle les programmes sont gérés. Ils ont besoin de renseignements concernant les dépenses du gouvernement afin de démontrer la corrélation entre l'activité financière du gouvernement et les résultats économiques à court terme. Afin de démontrer l'efficacité de leurs opérations et les changements, d'une année à l'autre, dans l'efficacité, les gestionnaires ont besoin de renseignements sur les coûts des programmes qu'ils gèrent.

Les particuliers et les sociétés

Les particuliers et les sociétés s'intéressent surtout aux renseignements financiers du gouvernement fédéral lorsqu'ils essaient de prévoir de quelle manière les mesures passées et futures qui sont prises par le

Les médias et les analystes

Les médias et les analystes sont les usagers qui font le plus fréquemment un usage direct des rapports financiers du gouvernement. Certains s'en servent quotidiennement. Ils ont surtout un rôle d'analyse et de communication et décrivent leurs besoins de manière assez précise. Bien que leur rôle ne soit pas en général de prendre des décisions, leurs activités et leurs besoins sont très importants parce que la qualité et l'intégrité de leurs analyses et de leurs rapports sont indispensables à ceux qui prennent des décisions : les parlementaires, les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement, les sociétés et les particuliers.

Néanmoins, les particuliers et les cadres de société ont déclaré qu'ils aimeraient être informés de l'efficacité, de l'efficacité et de l'a-propos des activités du gouvernement. Ils y voient un moyen d'engendrer la confiance du public à l'égard de la manière dont le gouvernement gère ses affaires.

gouvernement influeront sur leurs objectifs. Ces usagers planifient leur avenir, investissent leurs ressources, financent leurs dépenses, prêtent, empruntent, dépendent et économisent de l'argent et assurent la promotion de leurs propres intérêts.

Les médias et les analystes étudient et rendent compte de la taille et de la croissance du gouvernement fédéral ainsi que de l'ampleur de ses activités. Pour être certain qu'ils disposent de tous les éléments de la situation, il leur faut un rapport financier sommaire couvrant toutes les activités du gouvernement, notamment celles de ses divers organismes et sociétés d'État. Il faudrait également que ce rapport fournisse des renseignements sur des activités qui n'exigent pas nécessairement l'engagement de fonds, notamment les dépenses d'impôt, les programmes d'assurance et les garanties de prêt.

L'activité de communication avec le public fait appel à une large gamme de renseignements, notamment en ce qui concerne les mesures globales du rendement économique (inflation, emploi et chômage, croissance économique, et productivité), les niveaux et la répartition des impôts, et les dépenses des ministères et organismes gouvernementaux et des sociétés d'État pour la mise en oeuvre de politiques et programmes divers.

Les renseignements financiers requis pour exécuter ces activités parlementaires sont analogues à ceux dont ils ont besoin pour leurs activités de communication publique. Dans le cadre de leurs activités parlementaires, les députés et les sénateurs tiennent à être en mesure de comparer les rapports sur les résultats réels avec les prévisions budgétaires et avec les limites de dépense et d'emprunt fixées par les lois du Parlement. Il est donc indispensable d'assurer l'uniformité de classification et de présentation des rapports financiers du gouvernement.

Lorsqu'ils représentent des intérêts spéciaux ou qu'ils réagissent à ceux-ci, les parlementaires ont besoin de sommaires des renseignements financiers sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour examiner les propositions de politique. Ils ont aussi besoin de renseignements détaillés qui les aident à évaluer les coûts et avantages probables de ces propositions. Leur tâche serait plus facile s'ils disposaient d'un rapport financier annuel qui leur fournirait, sous forme de sommaire, des renseignements cohérents et exhaustifs. Ce rapport serait pour eux un document de référence concernant les sources de renseignements plus détaillés et complets.

Lyle Osland,
Kenneth Dye,
Charles Bousher
et Bruce
Michelson



Les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement

Les députés déclarent qu'ils auraient plus confiance dans l'intégrité de ces renseignements s'il était facile de les associer à un rapport financier annuel sommaire et qu'il conviendrait donc d'envisager de faire d'un tel rapport un des instruments de travail fondamentaux des parlementaires.

Les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement comprennent les ministères de la Couronne et les cadres des ministères, des organismes et des sociétés d'État. Pour accomplir trois de leurs activités principales, ils doivent:

- obtenir les pouvoirs requis pour fixer des impôts, engager des dépenses et faire des emprunts,
- gérer les programmes et les activités du gouvernement,
- rendre compte.

L'ERFGF est axée sur les renseignements requis pour fournir la preuve d'une gestion responsable et montrer l'usage fait des ressources publiques. Les planificateurs et les gestionnaires ont d'importantes responsabilités dans cinq domaines. Ils doivent:

- contrôler l'effet socio économique de leurs activités,
- assurer le financement efficace du gouvernement en tant qu'institution,
- se conformer aux lois, aux règles et règlements,

Les parlementaires

besoin, ainsi que les caractéristiques que ces renseignements doivent avoir pour bien répondre à leurs besoins.

Dans une démocratie parlementaire, le rôle des députés et des sénateurs est de contrôler, d'évaluer et de juger les propositions, les politiques et les actes du gouvernement et de prendre des décisions à leur sujet, au nom des personnes qu'ils représentent. Afin de s'acquitter efficacement de cette responsabilité, les parlementaires, si l'on en croit ceux que nous avons interrogés, n'éprouvent pas le besoin d'être des spécialistes dans un domaine quelconque. Plutôt, comme le disait un député d'expérience, il est indispensable qu'ils soient des "généralistes compétents". C'est là un point très important qui a une grande incidence sur le genre de renseignements dont les parlementaires ont besoin et qu'ils veulent obtenir.

Les parlementaires se montrent désireux d'obtenir des renseignements qui les aideront à devenir des "généralistes compétents", capables de voir quelles sont les questions fondamentales, en dépit de la complexité du sujet.

Dans l'ensemble, les parlementaires veulent que les renseignements financiers qui sont fournis par le gouvernement soient cohérents (dans le temps et émanant de sources différentes), faciles à obtenir, rapides à assimiler et aisés à comprendre. Ceci leur

permettra de les utiliser rapidement, avec un minimum d'introduction et d'efforts d'assimilation, et d'éviter la confusion que provoquent les différences entre les renseignements émanant des diverses sources existantes. Ils ont également besoin de rapports et de documents qui leur fournissent des données sommaires qui puissent être utilisées aisément et efficacement dans leurs communications avec leurs mandants et diverses autres personnes avec qui ils ont de fréquents contacts.

Ces renseignements doivent être présentés sous une forme qui va du général au spécifique, afin de faciliter les discussions de politiques à la Chambre des communes, au Sénat et dans les comités. Ils ont également besoin de se faire une idée précise de la situation financière du gouvernement afin de pouvoir mieux remplir leur tâche de maintien de l'obligation de rendre compte et d'évaluation de l'incidence financière sur la société des mesures prises par le gouvernement.

Pour ceux qui désirent étudier une question, un programme ou une activité particulière, les sommaires financiers devraient comporter des références à des sources de renseignements plus détaillées.

Les analystes comprennent les analystes des politiques sociales, les analystes économiques, et les analystes du marché financier du groupe des prêteurs. Ils regroupent, aux fins d'analyse et d'étude, les renseignements financiers et non-financiers sur les effets réels des activités gouvernementales, après quoi ils préparent des rapports qui sont lus par les législateurs, les particuliers et les sociétés, et les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement.

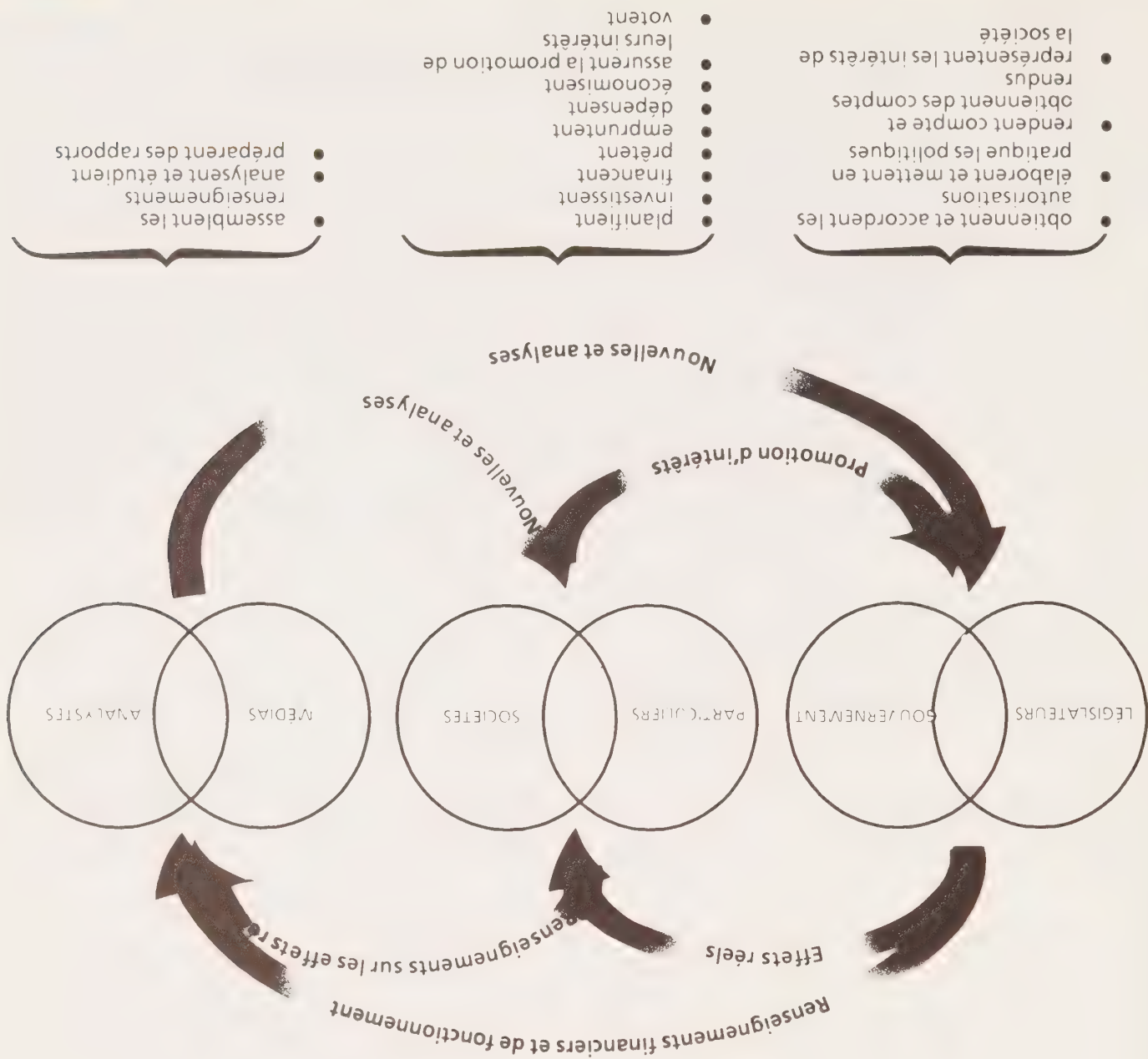
Dans la majorité des cas, les particuliers et les sociétés ne lisent pas les rapports financiers du gouvernement. Ils n'ont ni le temps ni les compétences requises pour analyser ces renseignements et en déterminer l'importance pour leurs activités de planification, d'investissement, de prêt, d'emprunt, de dépense et d'économie. Pour cela, ils se tournent vers les analystes des médias et ceux des établissements financiers et des instituts politiques.

Bien qu'ils utilisent directement les rapports gouvernementaux dans un grand nombre de leurs activités législatives, les législateurs comptent beaucoup sur les médias et les analystes de l'extérieur pour obtenir des rapports sur les effets socio-économiques des activités gouvernementales. Ils éprouvent souvent des difficultés à se procurer les études de ce type faites par le gouvernement lui-même et, comme les particuliers et les sociétés, manquent de temps et n'ont pas les connaissances spécialisées requises. Les législateurs font également observer que de nombreux rapports des médias, des analystes et des groupes d'intérêts spéciaux exigent une réaction sur le plan politique.

Les usagers directs les plus fréquents

Lorsqu'on examine les constatations de l'Étude qui concernent les besoins en matière d'information des différents groupes d'usagers, il importe de tenir compte du rôle joué par les médias et les analystes. Ce sont eux qui sont les usagers directs les plus fréquents des rapports financiers du gouvernement, qui sont la principale source de renseignements sur le gouvernement pour les particuliers et les sociétés, et une source de renseignements importants pour les législateurs. Les rapports financiers du gouvernement ne répondront vraiment bien aux besoins des législateurs, des particuliers et des sociétés que s'ils le font également pour les besoins des médias et des analystes. De même, les médias et les analystes sont les usagers qui peuvent le mieux définir clairement la nature des renseignements financiers du gouvernement dont ils ont

LES ACTIVITÉS DES USAGERS ET L'ACHEMINEMENT DES RENSEIGNEMENTS FINANCIERS



Les usagers: Leurs activités et leurs besoins en matière d'information

raisonnable pour les renseignements financiers du gouvernement fédéral. Ces usagers avaient par la suite été classifiés en six groupes, afin de simplifier les processus de recherche et d'étude.

Interrelations entre les groupes d'usagers

L'Étude a démontré qu'il y avait énormément de différence dans la manière dont les divers groupes d'usagers étaient capables de décrire clairement leurs besoins en matière d'information et d'établir les rapports entre ces besoins et leurs activités. Les méthodes qu'ils utilisent pour obtenir des renseignements financiers sur le gouvernement sont également très différentes. Certains de ces groupes utilisent rarement les rapports gouvernementaux et s'en remettent aux autres usagers qui traitent les renseignements à leur profit. Pour se faire une meilleure idée des différences et des rapports existant entre les groupes d'usagers, l'équipe d'étude a intégré ses premières constatations à un modèle des activités et de l'acheminement des renseignements financiers chez les usagers.

Un modèle pour les groupes d'usagers

Le modèle organise les usagers en six groupes, en fonction de leurs activités. Les législateurs, les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement sont responsables de l'acheminement des renseignements financiers vers les autres usagers ainsi que des effets réels de l'activité à laquelle ces renseignements sont liés.

Les particuliers et les sociétés sont les bénéficiaires des activités gouvernementales. En versant des impôts, ils sont en fait ceux qui paient les factures. Les autres niveaux de gouvernement n'apparaissent pas dans ce modèle mais leurs activités et leurs besoins en matière de renseignements financiers sont analogues à ceux des sociétés.

Les médias et les analystes forment le groupe d'usagers qui assure l'analyse et la diffusion des renseignements.

L'identification des usagers selon leurs intérêts

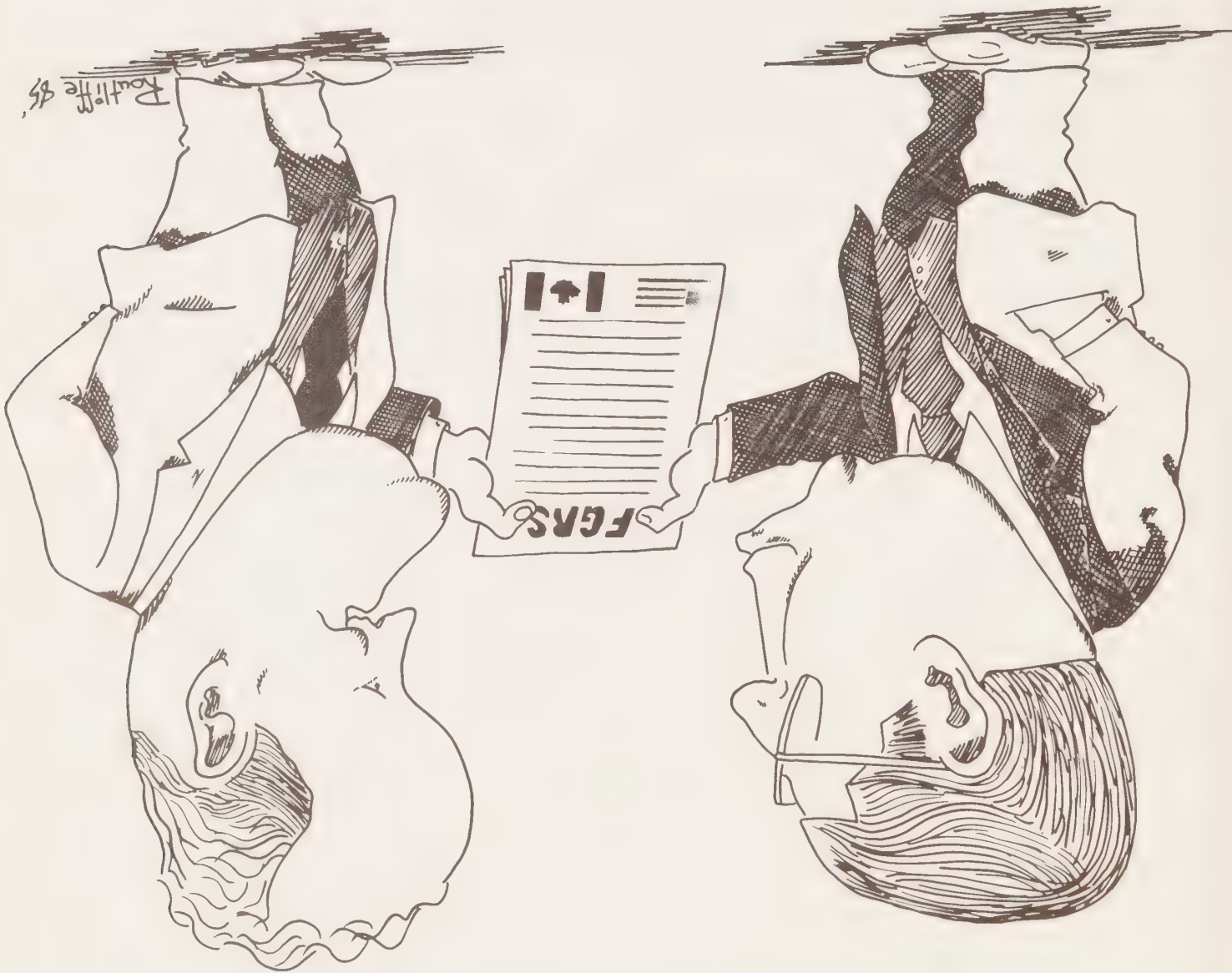
Cet article ne contient que les constatations de l'équipe canadienne de l'ERFCF.

La première étape de l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFCF) fut l'identification des usagers des renseignements financiers du gouvernement fédéral. La recherche a été organisée en fonction de six groupes d'usagers:

- les parlementaires (une équipe de travail placée sous la direction de John Evans, autrefois un membre du Parlement, et de David Hoffman, un politologue),
- les particuliers, les médias, les analystes politiques, les groupes d'intérêts spéciaux et les autres niveaux du gouvernement (une équipe dirigée par Wayne Cheveldayoff, autrefois un journaliste et analyste politique),
- les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement (une équipe dirigée par Guy Cousineau, autrefois un sous-ministre),
- les économistes (une équipe dirigée par Marcel Dagenais, un macro-économiste de l'Université de Montréal),
- les sociétés (une équipe dirigée par Judith Maxwell, une économiste réputée et, à l'heure actuelle, présidente du Conseil économique du Canada),
- les prêteurs et leurs conseillers (une équipe dirigée par Jack Totten, autrefois vice-président et économiste en chef d'une banque canadienne importante).

La sélection des divers groupes était fondée sur un examen des publications dans le domaine, les connaissances personnelles des membres de l'équipe principale de l'ERFCF et une consultation de collègues ou pairs spécialement choisis. L'équipe avait établi une liste de tous les usagers qui démontraient un intérêt

Et si nous réduisons votre déficit
en soustrayant notre dette nationale
de vos dépenses militaires ?





Les rapports provisoires des chefs des sous-projets ont été envoyés à l'équipe des États-Unis qui avait également préparé des résumés de ses constatations. Les experts canadiens ont réunis les constatations canadiennes et américaines en un seul texte. Les États-Unis ont révisé les chapitres et le texte entier du rapport de l'ERFCF a été révisé une dernière fois par les chefs des sous-projets et par les membres du Groupe consultatif international.

Étape 4: La publication des résultats

afin de vérifier la valeur des résultats de l'Étape 2 grâce à des entrevues structurées, menées auprès d'un plus grand nombre de répondants. L'équipe des États-Unis a travaillé sur le terrain pour la première fois au cours de l'Étape 3. Compte tenu du fait que le concept d'un rapport financier annuel était nouveau aux États-Unis, les entrevues américaines visaient principalement à "tâter le terrain" et à chercher à déterminer l'utilité d'un tel rapport. L'équipe américaine a aussi posé aux usagers américains des questions qui avaient été soustraites au répertoire des questions canadiennes. Au cours de l'Étape 3, 128 usagers ont été consultés au Canada et près de 79, jusqu'à l'heure actuelle, aux États-Unis.

À la fin de l'Étape 3, le Groupe consultatif international s'est réuni pour la dernière fois. Ses membres ont analysé les constatations de l'Étude et ont discuté des thèmes et des formats de présentation de rapports. Les discussions ont aussi porté sur les 16 questions de l'Étape 3.

L'équipe canadienne a préparé un modèle de rapport financier annuel qui a été conçu de manière à répondre au plus grand nombre possible des besoins des usagers. Les chefs des sous-projets sont retournés sur le terrain

pour recueillir l'équipe principale en ce qui avait trait à l'Étape 3.

Le Groupe consultatif international s'est réuni pour une deuxième fois en février 1985 afin d'examiner les constatations des équipes canadiennes et américaines, et de conseiller l'équipe principale en ce qui avait trait à l'Étape 3.

Le Groupe consultatif international s'est réuni pour une deuxième fois en février 1985 afin d'examiner les constatations des équipes canadiennes et américaines, et de conseiller l'équipe principale en ce qui avait trait à l'Étape 3.

Étape 3: La deuxième étape d'implantation

Les chefs des sous-projets ont ainsi consulté 76 individus qui représentaient les six groupes d'usagers ainsi que 50 particuliers qui ont participé à cinq discussions en groupe. Puisque les États-Unis ne possèdent pas d'états financiers nationaux sommaires, l'équipe américaine a décidé de concevoir immédiatement un modèle de rapport financier annuel. Elle est partie d'hypothèses élaborées et définies par le General Accounting Office, en consultation avec un certain nombre de conseillers qui représentaient les divers groupes d'usagers.

économistes et du groupe des prêteurs et de leurs conseillers.

Étant donné que les pratiques de comptabilité et de présentation de rapports du Canada et des États-Unis différaient, les membres canadiens et américains de l'équipe principale ont convenu de travailler en collaboration à certains aspects de l'étude et d'assumer des rôles différents mais complémentaires en ce qui a trait à d'autres aspects de l'ERF-GF.

Les deux pays ont par ailleurs opté pour des points de départ différents. L'équipe du Canada a commencé par s'adresser aux usagers. Elle a par la suite analysé leurs réponses pour créer son modèle d'un rapport financier annuel. L'équipe américaine, par contre, s'est inspirée de la documentation existante et a fait appel à la compétence de ses membres pour créer un modèle de rapport financier qui lui a servi d'instrument de base au cours de ses discussions avec les usagers.

L'équipe principale de l'ERF-GF a fait appel à d'autres experts. Les membres de l'équipe ont invité des cadres supérieurs du Canada et des États-Unis à former un groupe consultatif international (GCI). Les membres canadiens du GCI étaient W. D. Grace, autrefois président de l'Institut canadien des comptables agréés, Ray Hession, sous-ministre au bureau du sous-receveur général du Canada, Robert Johnstone, consul général à New York, Michael Rayner, contrôleur général du Canada, L. S. Rosen, professeur en comptabilité à l'Université York, Glenn Ross, associé au cabinet Currie, Coopers et Lybrand, T. K. Shoyama, professeur à l'Université de Victoria, Ross Skinner, autrefois associé au cabinet Clarkson Gordon, W. R. Sloan, associé au cabinet Arthur Andersen, et Martin Wilk, autrefois



Charles Bousher et JoEllen Kowalski

statisticien en chef à Statistique Canada et maintenant conseiller supérieur au Bureau du conseil privé. Les membres américains du Groupe étaient Theodore Barreaux, vice-président de l'Institut américain des comptables agréés, Bert T. Edwards, associé et directeur au cabinet Arthur Andersen, Edward Haller, associé au cabinet Price Waterhouse, Martin Ives, vice-président et directeur de recherche au Governmental Accounting Standards Board, Dale McOmber, autrefois directeur adjoint au Bureau de la gestion et du budget, Robert T. Mautz, professeur en comptabilité à l'Université du Michigan, Robert C. Moot, autrefois secrétaire adjoint au ministère de la Défense, David Mosso, membre du Financial Accounting Standards Board, Gerald Murphy, sous-secrétaire adjoint au ministère du Trésor, Arthur Schoenhaut, autrefois secrétaire exécutif du Cost Accounting Standards Board, Elmer B. Staats, autrefois contrôleur général des États-Unis, et Cornelius Tierney, associé au cabinet Arthur Young. Les membres du Groupe consultatif international se sont réunis pour la première fois à la fin de l'Étape 1 et ils ont offert des conseils sur la conception de l'Étape 2.

Étape 2: La première étape d'implantation

À cause du manque de renseignements au sujet de l'univers des usagers, les chefs des sous-projets canadiens ont choisi les répondants les plus informés parmi les membres de leur groupe d'usagers. On croyait que les renseignements qui seraient offerts par ces représentants éminents sauraient couvrir la gamme des besoins des usagers.



David Mosso, Marcel Dagenais et Bill Grace

L'ERFGF: Méthodes et démarches

précédente. À la fin de chaque étape, l'équipe principale de l'ERFGF – des comptables chevronnés du Bureau du vérificateur général (BVG) et du General Accounting Office (GAO) qui avaient une grande expérience de la présentation de rapports financiers par les gouvernements fédéraux – ont résumé et analysé les constatations dans le but de corriger au besoin le tracé du parcours à suivre et d'élaborer des méthodes plus structurées pour l'étape suivante.

Les quatre étapes de l'Étude

L'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux a comporté quatre étapes:

- Étape 1: La planification et l'organisation (décembre 1983 à juin 1984)
- Étape 2: La première étape d'implantation (juillet 1984 à février 1985)
- Étape 3: La deuxième étape d'implantation (mars à juin 1985)
- Étape 4: L'analyse des données et la présentation de rapports (juillet à décembre 1985)

Étape 1: La planification et l'organisation

En se fondant sur les publications en la matière et leur expérience de travail, l'équipe principale de l'ERFGF a décidé de subdiviser les usagers en six catégories, dont chacune a fait l'objet d'un sous-projet de recherche distinct. Les législateurs formaient le premier groupe. Les particuliers, les médias, les analystes de politiques, les groupes d'intérêts spéciaux et les autres paliers du gouvernement étaient compris dans le deuxième groupe, et le troisième groupe réunissait les planificateurs et les gestionnaires du gouvernement. Les économistes formaient le quatrième groupe, suivis du groupe des

L'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFGF) a été entreprise dans le but de répondre à deux questions fondamentales: Qui sont les usagers des renseignements financiers du gouvernement fédéral? Quels renseignements sont utilisés par ces usagers et dans le cadre de quelles activités? Au début des travaux, les membres de l'équipe principale de l'ERFGF ont établi quatre principes qui devaient être respectés tout au long de l'Étude:

- Les réponses aux deux questions devaient être aussi précises que possible.

- Elles devaient différencier les besoins des différents groupes d'usagers et leur utilisation des renseignements financiers.

- Elles devaient être présentées sous une forme qui permettrait l'analyse des questions de comptabilité et de présentation de rapports financiers et faciliterait l'étude des conséquences des options d'ordre technique.

- Les réponses devaient également être formulées selon le point de vue et dans le langage des usagers.

Le choix d'une approche

Certains éléments ont influés sur le choix de l'approche qui a guidé la direction des travaux. Premièrement, les objectifs de l'ERFGF ne pouvaient être atteints que si les besoins des usagers étaient liés à leurs activités et si un rapport pouvait être établi entre leurs besoins et les questions de comptabilité particulières. En second lieu, l'étendue et les caractéristiques de l'univers des usagers étaient inconnus. À cause de ces exigences et contraintes, l'équipe principale a choisi d'effectuer une étude exploratoire. L'Étude a donc été élaborée progressivement, une étape à la fois, et chaque étape était fondée sur les connaissances qui avaient été acquises dans l'étape

utilisant des renseignements incomplets, contradictoires et souvent impossibles à comprendre. Le GAO est d'avis qu'il faut établir des systèmes permettant de produire des rapports financiers qui contiennent des renseignements utilisables.

Les constatations de l'ERFAGF appuient la mise sur pied de systèmes de gestion financière satisfaisants. Elles confirment que les renseignements qui sont fournis par les systèmes de comptabilité et de présentation de rapports des agences gouvernementales doivent pouvoir être condensés et intégrés au contenu d'un rapport financier global du gouvernement. En outre, l'ERFAGF a identifié la nature et les caractéristiques des renseignements qui doivent être fournis par les systèmes sous-jacents. Ces renseignements répondent également aux besoins des gestionnaires du gouvernement, qui doivent rendre compte de leurs activités. Une autre constatation de l'ERFAGF, qui révèle que les renseignements reçus par les usagers sont aussi nécessaires aux gestionnaires des opérations du gouvernement, est également d'une grande importance.

L'élaboration de normes comptables

Les comptables croient que l'établissement de normes et de principes significatifs a pour but sous-jacent de satisfaire aux besoins des usagers. L'ERFAGF sera un atout important dans la mise sur pied de nos normes. Les normes révisées qui ont été publiées l'année dernière s'appliquaient seulement aux ministères et organismes, sauf pour l'une d'elles qui s'adressait au gouvernement fédéral entier. Cette dernière norme identifiait d'ailleurs de nombreux facteurs qui nécessitent une étude plus approfondie avant qu'il soit possible de publier des normes définitives. L'ERFAGF ne porte pas seulement sur cette norme, mais également sur quelques questions précises que le GAO veut étudier plus à fond. On retrouve parmi celles-ci la production de renseignements sur les programmes sociaux et les responsabilités sociales, la méthode de comptabilité d'exercice ou la méthode de comptabilité de caisse, et le déficit global du gouvernement. C'est en déterminant les besoins des usagers dans ces domaines que nous pouvons arriver à établir des normes précises ou, au besoin, à faire des études plus poussées.

Ce que l'avenir nous réserve

En apprenant directement les pratiques comptables qui sont utilisées au Canada et les principaux problèmes connexes que connaît ce pays à l'heure actuelle, nous avons pu réussir à mieux comprendre la comptabilité

fédérale et les pratiques de gestion financière américaines. Les systèmes de comptabilité canadiens, qui sont plus centralisés, nous ont convaincus de la nécessité d'un contrôle du haut vers le bas des systèmes décentralisés qui sont le fruit de la tradition américaine. La vérification annuelle des états financiers sommaires du gouvernement canadien qui est effectuée par le BVG nous a convaincus que c'est ce dont notre pays a besoin. Il s'agit pour nous d'un modèle à suivre.

Il est peut-être trop tôt pour déterminer avec précision les conséquences directes de l'ERFAGF sur le GAO, car, à l'heure actuelle, l'équipe de l'ERFAGF termine à peine ses travaux. Néanmoins, nous en prévoyons déjà les répercussions. Par exemple, les résultats de l'ERFAGF nous fourniront directement les moyens d'améliorer la gestion financière du gouvernement fédéral et de produire un rapport annuel succinct sur des états financiers. Cet instrument favorisera la communication avec les groupes d'usagers, notamment les membres du Congrès. L'ERFAGF démontre, par ailleurs, l'utilité de mieux coordonner nos efforts avec ceux du secteur privé, des États et des administrations locales en ce qui a trait à l'établissement des normes. Elle rend encore plus évidente la nécessité de la vérification des états financiers généraux du gouvernement. Enfin, l'ERFAGF a permis au GAO de se créer de nombreux contacts au Canada, en particulier au BVG, lorsqu'il discute de questions qui touchent la comptabilité et la présentation des rapports financiers.



Bruce Michelson

Les objectifs de l'ÉRFGF étaient l'identification des usagers et de leurs activités ainsi que l'identification des renseignements financiers dont ils ont besoin. En rencontrant ces deux objectifs, l'ÉRFGF a apporté une contribution importante aux priorités du GAO.

Les priorités du GAO

Lorsque l'idée d'une étude intergouvernementale a surgi, le General Accounting Office concentrait ses efforts sur deux projets de très grande importance. Dans le cadre du premier projet, le GAO cherchait à déterminer, à l'échelle du gouvernement, les améliorations qui pourraient être apportées à la gestion financière. Le fruit de ce projet de deux ans est un rapport en deux volumes intitulé *Managing the Cost of Government: Building an Effective Financial Management Structure*. Le rapport souligne la nécessité d'une réforme générale de la gestion financière aux États-Unis et recommande l'élaboration de systèmes de gestion financière modernes qui seraient des sources de renseignements fiables, comporteraient un contrôle interne efficace et seraient suffisamment bien structurés pour aider le gouvernement à retrouver la confiance du public.

En outre, le GAO, qui doit élaborer les principes et les normes comptables devant être respectés par les organismes fédéraux, terminait un examen des principes et des normes comptables utilisés dans le secteur fédéral. Ce second projet était également d'une durée de deux ans et les normes, qui ont été publiées en novembre 1984, comportaient des améliorations importantes.

L'ÉRFGF et les priorités du GAO

La gestion des coûts du gouvernement est une responsabilité qu'on rattache automatiquement à la question clé de l'amélioration de la gestion financière à l'échelle du gouvernement. Le GAO estime qu'il y a un grand besoin d'amélioration dans ce domaine. Dans un bon nombre de cas, les gestionnaires du gouvernement et du Congrès prennent d'importantes décisions en

En décembre 1983, Kenneth Dye a proposé à son homologue américain, le contrôleur général Charles Bowers, l'idée d'une étude canado-américaine qui déterminerait les besoins des usagers des renseignements financiers fournis par les gouvernements fédéraux. En janvier 1984, des délégués du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) et du General Accounting Office des États-Unis (GAO) se sont rencontrés à plusieurs reprises pour discuter le projet d'étude. Le 31 janvier, un plan d'étude a été présenté à Kenneth Dye et à Charles Bowers, qui en ont approuvé les concepts. L'étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ÉRFGF) était officiellement entreprise.

Le caractère unique de l'ÉRFGF

Depuis 20 ans déjà, les besoins des usagers des renseignements financiers du gouvernement étaient l'objet de discussions, de débats et d'études aux États-Unis. Les organismes professionnels qui ont pour mission d'établir les normes qui doivent être mises en pratique par le secteur privé ainsi que par les gouvernements des municipalités et des États ont émis des énoncés sur les objectifs de la comptabilité qui mettaient l'emphasis sur les besoins des usagers. Cependant, ces efforts ne ressemblaient aucunement à ceux de l'ÉRFGF. Les études ne soulevaient pas l'importance d'utiliser des méthodes qui sont entièrement fondées et justifiables, et il n'y avait pas fait mention d'une très grande gamme d'usagers. Les discussions et études ne comportaient pas de contributions importantes de la part d'experts faisant partie de l'univers des usagers, et ne se concentraient pas sur les renseignements financiers fournis par un gouvernement fédéral. Par ailleurs, il ne s'agissait pas d'études conjointes auxquelles deux pays consacraient une somme considérable de ressources, de temps et d'efforts. Tous ces éléments faisaient cependant partie intégrante de l'ÉRFGF.

Nous savons maintenant ce que font les usagers (ou ce qu'ils essaient de faire) avec les renseignements financiers du gouvernement fédéral. Nous savons également quels renseignements leur sont nécessaires et nous connaissons les caractéristiques des renseignements qu'ils trouvent utiles.

Nous savons que le modèle de rapport financier annuel qui est proposé dans le cadre de l'ERF-GF serait une source de renseignements dont pourraient tirer profit pratiquement tous les usagers.

Un facteur important qui nous est apparu évident au cours de l'ERF-GF est l'intérêt que manifestent les institutions internationales pour le projet. Ces organismes mondiaux collaborent à des projets qui visent à améliorer la qualité des renseignements financiers des gouvernements nationaux du monde et à en accroître le degré de comparabilité. Compte tenu de l'endettement des nations à l'heure actuelle, ces organismes s'intéressent notamment aux renseignements financiers fournis par les pays qui éprouvent des difficultés économiques.

Des représentants des Nations Unies, de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international, de l'Institut de finance internationale et de l'Organisation de coopération et de développement économiques ont souligné qu'ils pourraient tirer deux avantages de l'ERF-GF. Premièrement, si tous les pays du monde utilisaient un rapport financier annuel à la fois succinct et complet, semblable à celui qui est proposé par l'ERF-GF, ils permettraient l'accès à des renseignements plus exacts, notamment si les rapports sont vérifiés. En outre, l'ERF-GF fournira, à des paliers différents et aux gouvernements de divers pays, un moyen de produire des renseignements financiers qui pourront se prêter à des comparaisons utiles.

- La question de la comparabilité des renseignements a été soulignée par tous les usagers qui ont été interrogés dans le cadre de l'Étude. Les comparaisons auxquelles ils s'intéressent sont nombreuses et diverses. Les usagers souhaitent pouvoir comparer:
- des renseignements sommaires avec des renseignements plus détaillés,
- une période avec une autre période,
- des données historiques réelles avec des montants déjà budgétisés,
- des dépenses budgétaires prévues avec des résultats des années précédentes,

- des données historiques des Comptes publics avec des renseignements concernant les Comptes nationaux,
- des renseignements concernant le gouvernement fédéral avec des renseignements concernant le secteur privé,
- des renseignements concernant le gouvernement fédéral avec des renseignements concernant les gouvernements provinciaux et les gouvernements des municipalités et des États américains,
- des renseignements concernant le gouvernement fédéral avec des renseignements concernant le

Les objectifs de la comparabilité des renseignements ne peuvent être atteints que par l'intermédiaire d'un organisme professionnel central ayant pour mission d'établir, pour tous les paliers gouvernementaux, les normes qui portent sur la comparabilité et la présentation des rapports financiers. Au Canada, nous avons la chance de posséder un tel organisme: le Comité sur la comparabilité et la vérification des organismes du secteur public (CCVOSP) de l'Institut canadien des comptables agréés.

Le CCVOSP est appelé à élaborer, pour le gouvernement, des normes qui répondent aux besoins des usagers canadiens. En outre, ce Comité a l'occasion de travailler en collaboration avec des organismes internationaux dans le but d'élaborer des normes uniformes qui pourront être utilisées à l'échelle mondiale.

Nous savons que les comptables, les vérificateurs et les associations de comptables professionnels doivent mener des recherches plus poussées afin de régler certaines questions d'ordre technique. Ces recherches et les changements qu'il faudra apporter aux systèmes de comptabilité et de production de rapports exigeront du temps.

Cependant, nous pouvons produire des rapports financiers annuels qui sont clairs, concis, exacts et complets et qui permettent d'établir des comparaisons utiles entre la situation financière et les résultats des opérations de gouvernements, sur le plan national ou international. L'ERF-GF a permis de faire un important pas de plus dans cette direction.

Je désire terminer cet article en exprimant ma gratitude à Kenneth Dye et à Charles Bowsher qui ont fourni l'occasion de mener l'ERF-GF. Je les remercie de leur appui constant tout au long de l'Étude.



Ron Thompson, Jane Lamb, Lyle Oslund, Harold Siebbe et Karen Wilson sont des membres canadiens de l'équipe principale de l'IFRGF.

Dès le début, nous avons été forcés d'admettre que nous avons nos propres idées concernant la question des rapports financiers gouvernementaux efficaces, puisqu'il s'agissait tout de même de "notre affaire". Dans certains cas, nous avons non seulement des opinions préconçues mais également un langage particulier pour les exprimer. En conséquence, il était essentiel que nous obtenions l'opinion des usagers et que nous prenions garde de ne pas nous laisser trop influencer par nos idées préconçues. Nous avons donc demandé à des spécialistes qui représentaient les différents secteurs d'activités des usagers de diriger les

Nous avons appris à écouter

Nous étions persuadés que déterminer et comprendre les activités et les besoins des usagers des rapports financiers est le point de départ qui nous permettrait d'arriver à un consensus sur la présentation et le contenu des rapports. En outre, nous croyions que ce consensus pouvait et devait s'étendre aux autres paliers du gouvernement. Les représentants du Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public de l'ICGA et les représentants du Gouvernement Accounting Standards Board des États-Unis ont indiqué que les résultats de l'IFRGF les aideront à établir des normes.

Les résultats et l'avenir

équipes qui étudieraient les besoins des usagers des renseignements financiers du gouvernement. En tant que comptables, nous n'avons pas souvent l'occasion de travailler "côte-à-côte" avec des députés, des représentants gouvernementaux, des hommes d'affaires, des économistes, des banquiers et des journalistes. Je crois que les autres comités de l'équipe sont d'accord pour dire que l'année et demie passée auprès des usagers a été une expérience fort intéressante. Certaines personnes ont l'impression que les manières diverses dont les renseignements peuvent être présentés dans les rapports financiers sont une question d'ordre éditorial qui intéresse seulement les comptables et est sans pertinence pour ceux qui prennent les décisions finales. Nous avons découvert que tel n'est pas le cas. Bon nombre des personnes qui ont été interrogées dans le cadre de notre Etude – certaines travaillant pour le gouvernement et d'autres à l'extérieur – utilisent les renseignements financiers du gouvernement fédéral et, en outre, s'intéressent de près à la nature et la qualité des renseignements qu'ils reçoivent à l'heure actuelle.

L'ERFGF: Un point de vue canadien

contenu des rapports financiers des gouvernements était nécessaire et il devait être fondé sur une bonne compréhension de l'utilisation des renseignements financiers par les usagers des rapports.

Au Canada, le Parlement et le gouvernement fédéral s'étaient montrés intéressés à améliorer les états financiers de manière à les rendre plus utiles et faciles à comprendre. Par ailleurs, le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) avait défini le principal objectif des états financiers gouvernementaux comme étant "la communication de renseignements fiables répondant aux besoins des personnes pour lesquelles les états financiers sont préparés, de manière à optimiser leur utilité".

Aux États-Unis, le General Accounting Office cherchait à mettre sur pied des systèmes intégrés de budgétisation, de comptabilité et de présentation de rapports afin de produire des renseignements clairs, pertinents et opportuns pour la gestion efficace des coûts des programmes du gouvernement. La prestation de renseignements qui répondent aux besoins des usagers était donc reconnue comme l'un des buts fondamentaux de la mise en oeuvre de systèmes financiers efficaces. De même, le Governmental Accounting Standards Board des États-Unis avait déterminé qu'il convenait de se fonder sur les besoins des usagers afin d'élaborer, pour les gouvernements des municipalités et des États, des principes comptables généralement reconnus.

La similitude des situations au Canada et aux États-Unis est à l'origine du projet conjoint qu'est l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFGF). Dans les deux pays, cette étude convergeait sur les besoins des usagers.

L'ERFGF comportait deux objectifs essentiels. Le premier objectif consistait à déterminer qui sont les usagers des renseignements financiers des gouvernements fédéraux tandis que le second visait à déterminer et à comprendre les renseignements financiers dont ont besoin les usagers et pour quelles activités.

Le Canada est un chef de file en ce qui a trait à la présentation d'états financiers gouvernementaux condensés et vérifiés. Néanmoins, il y aurait moyen de rendre ces états financiers plus utiles, significatifs et faciles à comprendre pour les personnes qui ont besoin de renseignements financiers sur le gouvernement du Canada. Depuis de nombreuses années, le vérificateur général a fait savoir à maintes reprises au Parlement que les états financiers sommaires du gouvernement exagèrent les éléments d'actif, diminuent les éléments de passif et omettent d'importantes opérations gouvernementales.

À la suite de l'opinion que nous avons formulée en 1983, le secteur privé nous a emboîté le pas et a encouragé le gouvernement à améliorer ses états financiers selon les modifications proposées par le vérificateur général. Le premier ministre, qui était alors chef de l'opposition, a également exprimé ses préoccupations à cet égard et il a exercé des pressions auprès du gouvernement afin que des mesures soient prises.

Au cours des deux dernières années, le gouvernement s'était montré très ouvert aux changements. Toutefois, une question demeurait: quels changements convenait-il d'apporter? Nous ne prétendions pas posséder toutes les réponses. Depuis de nombreuses années, nous exprimons l'opinion, dans nos observations concernant les états financiers, que bon nombre de questions touchant la comptabilité et les rapports nécessitaient des recherches.

De nombreuses hypothèses avaient été avancées au sujet de l'utilisation et des avantages de bons renseignements financiers. Toutefois, il n'y avait pas encore eu consensus, au Canada ou aux États-Unis, sur les renseignements financiers que les gouvernements fédéraux devaient enregistrer et déclarer. Cependant, ces dernières années, un point semblait devenir de plus en plus évident: un consensus sur la présentation et le

Pourquoi l'ERFGF a été entreprise

par Lyle Osland
vérificateur général adjoint

c'est que telle était son intention. Enfin, l'argument que le législateur n'a pas pensé à la nécessité de conférer un accès illimité à l'information au vérificateur général, est réfuté par certains extraits des débats. J'aurais été étonné si cette question n'avait pas fait l'objet d'une étude soignée pendant les débats et j'estime approprié de me référer au compte rendu officiel des débats de la Chambre pour confirmer que ce fut le cas:

M. Andras:

Sur l'Accès à l'information, à la clause 12 du

Projet de loi C-20, M. Mazankowski a fait

remarquer que le texte du paragraphe 12(1) du

projet était fort restrictif, aussi a-t-il proposé que

le texte de la loi actuelle, le paragraphe 57(1) de la

Loi sur l'administration financière, soit retenu.

Le ministère de la Justice nous avise qu'en vertu

de l'ancien texte, c.-à-d. de l'article 57 précité, il

serait possible, par l'adoption d'un projet de loi

ultérieurement à l'adoption de celui dont nous

sommes saisis, le Projet de loi C-20, d'interdire au

vérificateur général l'accès à des informations en

ajoutant la réserve: "nonobstant toute autre loi",

etc. Avec le texte révisé de la clause 12(1) que

nous proposons, les dispositions de cette loi

portant sur l'accès à l'information prévaudront

sur toutes les lois subséquentes à moins que le

Parlement ne consente expressément – je répète,

expressément – à ce que ces dispositions soient

écartées dans un cas particulier. Nous sommes

donc d'avis que le texte, tel qu'il est, est plus fort

en réalité.

On pourra soutenir que le présent jugement place le vérificateur général dans une situation supérieure à celle des tribunaux. Il a en effet des pouvoirs beaucoup plus étendus que les députés. Si telles sont les conséquences, qu'il en soit ainsi. Ces conséquences découlent du libellé d'une mesure législative dont l'intention me paraît claire et parfaitement compatible avec l'obligation fondamentale de tenir le gouvernement responsable des dépenses publiques. Permettez-moi d'ajouter que tout ministre de la Couronne fait l'objet du même examen rigoureux en ce qui concerne les dépenses dont il ou elle est responsable. Les ministres qui sont

défendeurs en l'espèce sont doublement assujettis à un tel examen minutieux, car ils sont les fiduciaires du Canada, qui est un outil qui sert uniquement à l'emploi de vastes quantités de deniers publics.

J'estime que cette conclusion est conforme à l'intérêt public et qu'elle est compatible avec la responsabilité fondamentale du Parlement d'examiner

minutieusement les dépenses publiques et avec les

responsabilités du vérificateur général qui consistent

non seulement à vérifier les comptes mais également à

indiquer au Parlement si ces dépenses ont été faites en

conformité avec les principes d'économie et d'efficacité.

C'est pour ces motifs qu'on a utilisé un tel libellé dans les

articles en question. Je ne vois aucune raison de

conclure que le Parlement n'a pas voulu que ces termes

produisent leurs conséquences normales. Quel que soit

le caractère sacré de la confidentialité de leurs

délibérations en leur qualité de conseillers de Sa Majesté

lorsque l'exécutif procède à la dépense de fonds publics,

les membres du Cabinet savent fort bien que tout ce

qu'ils font est assujéti à l'examen que le vérificateur

général juge nécessaire pour exercer les fonctions qui lui

sont confiées par la loi.

de conclus par conséquent que le demandeur a droit à un jugement déclaratoire portant que les articles 5 et 13 de la Loi sur le vérificateur général donnent au demandeur accès aux renseignements qu'il juge nécessaires pour procéder aux examens qu'il estime également nécessaires pour vérifier les comptes publics du Canada, les états financiers requis par l'article 55 de la Loi sur l'administration financière et pour lui permettre de présenter son rapport au Parlement et de signaler les cas où une somme d'argent a été dépensée sans égard à l'économie ou à l'efficacité. Compte tenu des faits de l'espèce, il a droit à un jugement déclarant que, au moment de sa demande initiale, il avait droit d'accès aux renseignements contenus dans les documents énoncés dans la déclaration portant que le refus était alors injustifié et qu'il continue par conséquent de l'être.

lois, ce serait un argument fort persuasif de dire que l'absence de restriction doit signifier que le Parlement a eu l'intention de l'écarter. Puisque le Parlement l'a déjà fait, c'est-à-dire a déjà formulé spécifiquement une telle restriction dans trois autres lois, j'estime que la chose ne fait plus de doute. Le législateur fédéral a voulu que ceux qui exercent un recours en vertu de la législation sur l'accès à l'information ou la protection des renseignements personnels n'aient pas accès aux documents confidentiels du Cabinet. Il n'a pas voulu que le vérificateur général soit assujéti à la même restriction.

Les fonctions du vérificateur général

Les articles 5, 6 et 7 de l'actuelle Loi sur le vérificateur général, qui a été sanctionnée le 14 juillet 1977, accordent au vérificateur général des fonctions étendues. Dans un rapport annuel, il signale tout sujet qui, à son avis, est important et doit être porté à l'attention de la Chambre des communes. La Loi précise les cas qui doivent être inclus dans le rapport, l'ajout le plus important étant "les cas où il a constaté que des sommes d'argent ont été dépensées sans égard à l'économie ou à l'efficacité". C'est l'expression prévue par la Loi, le concept d'une vérification de "l'optimisation des ressources" dans le secteur public. Ce concept a été élaboré pour la première fois par James Macdonell, le prédécesseur du demandeur en l'espèce et c'est grâce à lui que le Canada a donné un exemple suivi de plus en plus largement dans le monde entier. Le but visé est d'établir une norme permettant de mesurer la productivité et l'efficacité dans la fonction publique, ce qui n'avait été jugé envisageable auparavant que dans le secteur privé. L'historique de cette législation est tout à fait compatible avec le point de vue que le vérificateur général a été nommé avant tout à titre de fonctionnaire professionnel, et en particulier pour aider les députés à remplir leur obligation la plus importante, qui est de faire en sorte que le gouvernement rende compte de tous les deniers publics dépensés.

Le principe fondamental qui a mené à la formation du premier Parlement est qu'aucun denier ne pouvait être

obtenu du peuple sans qu'il se soit prononcé. Ce principe a aussi été exprimé de la manière suivante: à moins qu'une attention particulière n'ait été donnée aux griefs des représentants dûment élus, aucune somme d'argent ne peut être avancée à Sa Majesté. Ce principe s'applique manifestement à l'obtention de deniers publics. Il est tout aussi important pour notre système parlementaire que la dépense des deniers publics fasse l'objet d'une surveillance constante et étroite du Parlement. La complexité du processus fait cependant que cette surveillance par les simples députés est un non-sens si ceux-ci n'ont pas l'appui de comités et de vérificateurs professionnels, d'où le concept du vérificateur général. Cela a également eu pour effet d'étendre la portée de ce concept au cours des années. Il n'est donc pas surprenant de voir que les pouvoirs étendus conférés par l'article 13 de la présente Loi sur le vérificateur général ont été soigneusement étudiés lors des débats sur ce projet de loi.

Un des arguments avancés par l'avocat des défendeurs porte que le Parlement n'a pas, dans la Loi sur le vérificateur général, mentionné de façon précise le secret du Cabinet; il faut donc présumer qu'il n'avait pas l'intention de le faire et qu'il n'entendait pas modifier le caractère sacré de la convention sur le secret du Cabinet. Cela me semble être l'argument classique à double tranchant. Manifestement, de par ses termes mêmes, la proposition est difficile à prouver: le fait d'omettre la mention expresse d'un traitement plus favorable dans une loi pourrait être maintenant une indication de l'intention du législateur de le maintenir. On peut présumer toutefois qu'il y a des cas où ce genre d'omission démontre cette intention. Peut-on croire qu'il en est ainsi dans le cas d'espèce, alors que le règlement de la Chambre démontre qu'on se heurte quotidiennement au secret du Cabinet à la Chambre des communes et alors que le Parlement, dans trois cas manifestes, a pris la peine de consacrer et de protéger le secret du Cabinet dans des lois? Quelle justification pourrais-je trouver pour dire que le législateur, en ne prévoyant pas expressément la même protection, n'agissait pas intentionnellement? Certainement, la seule conclusion raisonnable doit être que si le législateur a omis toute restriction fondée sur le secret,

La Cour fédérale du Canada

plusieurs autres lois, le Parlement n'a pas décrété que le droit d'accès doit céder le pas à la convention constitutionnelle sur le secret du Cabinet. Même si je devais conclure que ces facteurs s'équilibrent – et je ne le fais pas – l'examen rigoureux des dépenses de fonds publics par le gouvernement et la responsabilité de celui-ci en cette matière revêtent un intérêt public plus important que tout risque d'affaiblir la doctrine du secret du Cabinet. Je suis donc arrivé à la conclusion qu'en cas de conflit, le droit du vérificateur général d'avoir accès à des documents doit prévaloir.

La convention constitutionnelle sur le secret du Cabinet

C'est sans difficulté que je constate qu'il existe au Canada une convention en vertu de laquelle les délibérations privées des ministres de la Couronne au Conseil de Sa Majesté demeurent confidentielles. La convention constitutionnelle a été définie dans un renvoi de la Cour suprême du Canada, dans plusieurs publications académiques, et dans certaines décisions dans d'autres juridictions dotées d'un système parlementaire où l'on a reconnu la convention constitutionnelle qui protège les secrets du Cabinet. En outre, il existe trois manifestations législatives de cette reconnaissance officielle en plus d'une quatrième manifestation dans le Règlement de la Chambre des communes. La convention a aussi été reconnue par trois lois: la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et la Loi sur la preuve au Canada.

Il me semble que deux conséquences ressortent de tout ceci. La première est que l'existence de la convention n'est plus mise en doute, surtout depuis qu'elle a été reconnue par le Règlement de la Chambre et par des lois. La seconde qui, pour les fins de l'espèce, est plus importante, me semble être que l'absence d'une disposition restrictive dans la Loi sur le vérificateur général ne peut guère être attribuée à un simple oubli. Le Parlement est réputé connaître le droit et, même sans de telles manifestations de cette reconnaissance dans les

Cet article est un précis des motifs du jugement remis à la Cour fédérale du Canada, le 1^{er} novembre 1985, par l'honorable James A. Jerome, juge en chef adjoint. Le jugement porte sur le droit à l'accès aux documents qui traitent de l'acquisition de Petrofina par Petro-Canada en 1981. Un texte qui paraîtra dans le numéro du 1^{er} février 1986 d'Options résuamera les événements qui ont mené à cette décision de la Cour fédérale.

Résumée en très peu de mots, la question litigieuse qui se pose en l'espèce est celle de savoir si le droit à l'accès à des documents, qui est conféré au vérificateur général du Canada par l'article 13 de la Loi sur le vérificateur général, S.C. 1976-1977, chap. 34, a préséance ou non sur la convention sur le secret du Conseil privé de la Reine pour le Canada.

Lorsqu'on interprète le droit, le premier facteur à considérer est bien sûr le libellé du texte de loi. Si je conclus qu'il ne souffre d'aucune ambiguïté, la question est alors réglée, à moins qu'il n'y ait deux dispositions législatives qui sont toutes deux claires et valides, mais incompatibles. Si l'intention du Parlement n'est pas exprimée clairement dans la loi, je me dois de l'interpréter en conformité avec le but général pour lequel la loi a été édictée. Enfin, lorsque tous ces facteurs ne sont pas concluants, on peut trancher le litige en considérant l'intérêt public. L'intérêt public sera-t-il mieux protégé si l'une de ces dispositions l'emporte sur l'autre?

Aux termes de l'article 5 de la Loi sur le vérificateur général, le vérificateur général, en sa qualité de vérificateur des comptes du Canada, "effectue les examens et enquêtes qu'il juge nécessaires pour lui permettre de faire rapport". Aux fins de l'exercice de cette fonction, le vérificateur général bénéficie, en vertu de l'article 13, du droit d'accès à des documents. En vertu de cet article, il peut exiger que les fonctionnaires fédéraux lui fournissent tous renseignements, rapports et explications dont il a besoin pour l'exercice de ses fonctions.

J'estime que ces dispositions ne présentent aucune ambiguïté. Contrairement à ce qu'il a fait dans

KMD vous parle

détermination à faire face aux longues nuits et au froid implacable de nos hivers. Nous exprimons et célébrons ainsi notre conviction que certains traits humains – imagination, compassion et individualité – sont plus puissants que les forces de la nature.

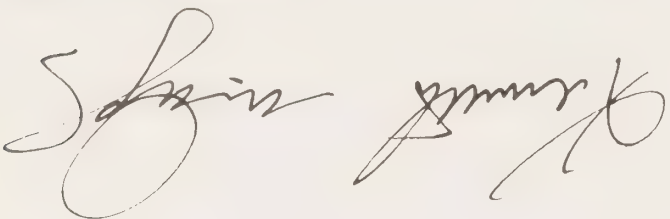
Nos temps modernes ont produit de nouvelles menaces: la perspective horrifique d'un conflit nucléaire, suivi (si les scientifiques ne font pas erreur) d'un hiver plus long et plus dur qu'aucun autre vécu par l'humanité.

Même en mettant ces scénarios apocalyptiques de côté, certains observateurs sont d'avis que notre époque a été le théâtre de développements menaçants. Plusieurs soutiennent que notre dépendance croissante à l'égard de l'information et de l'automatisation nous déshumanise.

Mon opinion est différente. Je suis convaincu que nous devons percevoir ces inventions et cette nouvelle technologie comme étant simplement de nouveaux outils qui, s'ils sont bien employés, peuvent réduire la monotonie et la routine de nos vies. Malgré leur degré de perfectionnement, ces outils ne peuvent éliminer la nécessité du jugement professionnel, de la sagesse humaine et de la compassion pour les autres êtres humains.

À l'approche d'un nouvel hiver, des festivals d'hiver et de la Nouvelle Année, il faut se rappeler que les talents uniques que nous possédons – ténacité, faculté d'adaptation et compassion – sont des qualités d'une grande importance qui enrichissent la vie et le travail de notre Bureau. En vérité, ce sont des qualités qui continueront d'être essentielles à chaque organisation et chaque génération.

Kenneth M. Dye, F.C.A



L'arrivée d'un nouvel hiver canadien nous rappelle le courage et la force de caractère de tous ceux qui ont vécu avant nous dans cet immense pays. Ils ont gagné leur pain malgré les rigueurs de notre climat nordique. Je suis porté à croire que les nombreuses traditions que les Canadiens associent à nos festivals d'hiver – Hanukkah, Noël, le Nouvel An et les carnavals tels que le Bal de Neige d'Ottawa – sont des expressions de notre



Opinions, arrêt 11-20
Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Opinions est publié tous les deux mois par la Direction des communications.
Veuillez adresser votre correspondance et les changements
à la liste d'envoi à:

Coordonnateur de la liste
d'envoi
David Hackett

Conseillers à la rédaction
Pierre Roure
Nancy Murphy
Rollande Montsion
Maurice Cutler

Au revoir!

33

Portraits

30

La conférence annuelle des directeurs et gestionnaires

29

La campagne Centraide de 1985

28

Les étudiants en comptabilité de 1985-1986

27

Les bureaux régionaux

26

La politique d'interdiction de fumer

25

Réunion du Groupe des experts des Nations Unies

24

Le CCP à Washington

23

Les besoins spécifiques des usagers

19

Les usagers: Leurs activités et besoins en matière d'information

14

L'ERFGF: Méthodes et démarches

10

L'ERFGF: Un point de vue américain

8

L'ERFGF: Un point de vue canadien

5

La Cour fédérale du Canada

2

KMD vous parle

1

Directeur principal
Desmond Kimmit

Rédactrice
Eliane Gaudet

Photographies
Philip Hannan

Ali Khan

Traitement des textes
Liz Dowd

Christine Fraser
Wendy Bannister

Arts graphiques
Art Routliffe

Paul Michaud

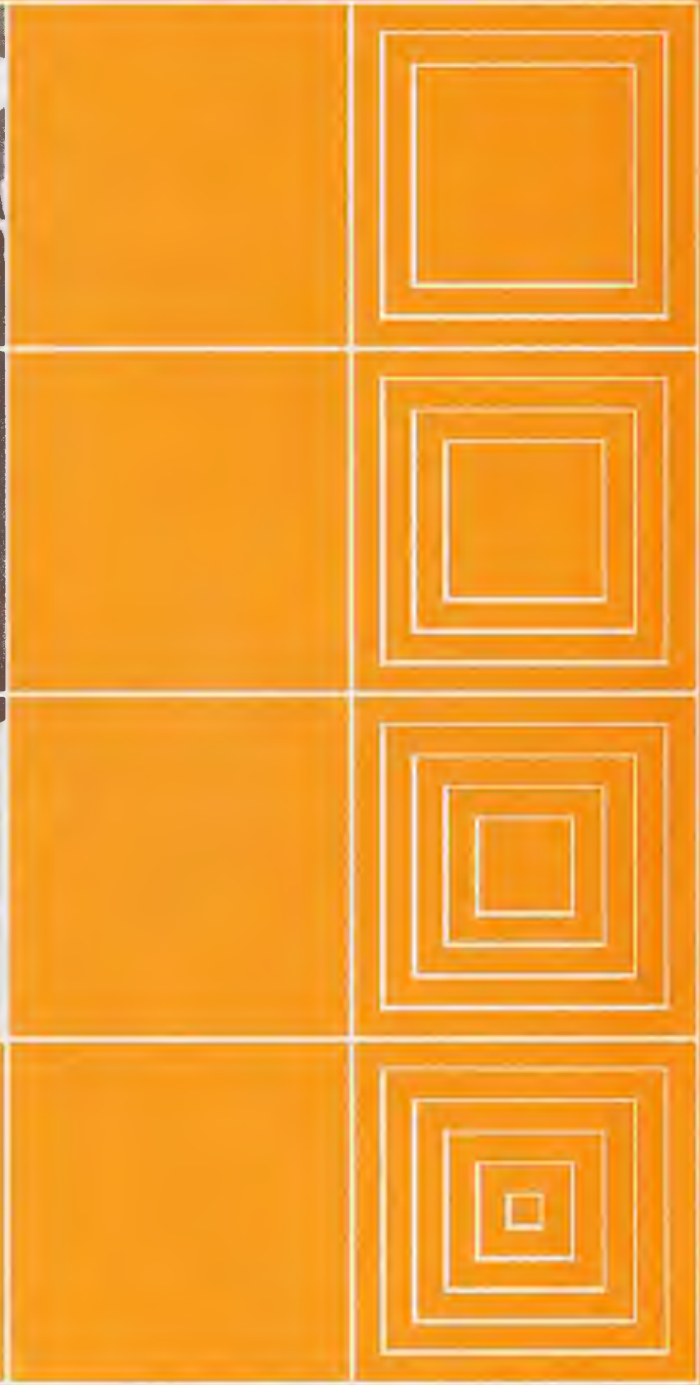
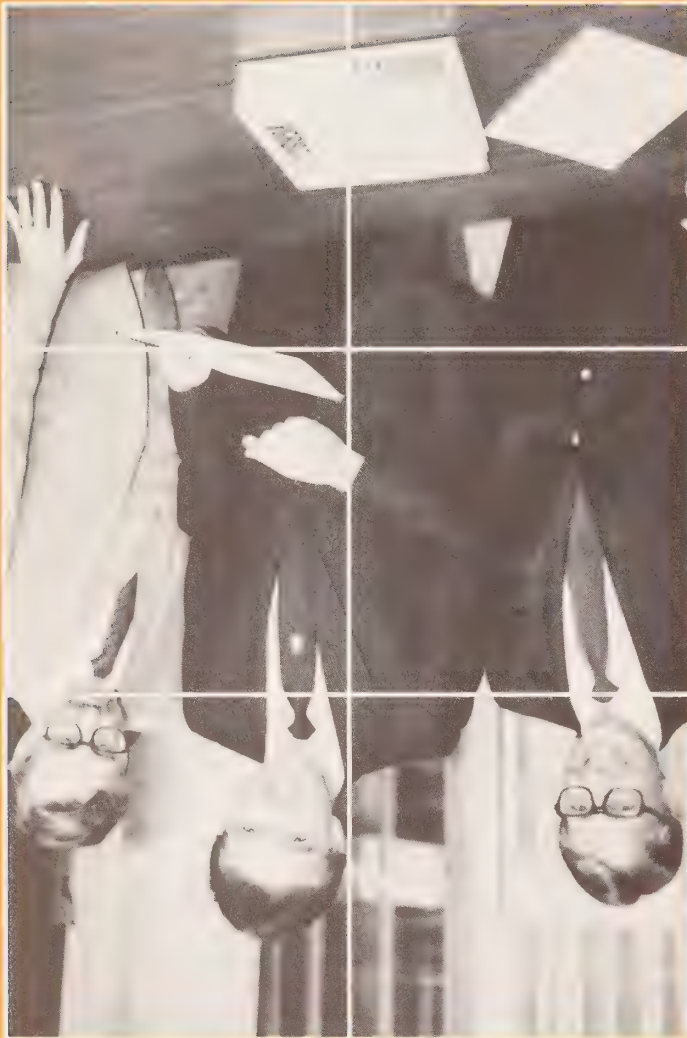
Adjointe à la production
Sheila Macfarlane

Traduction sommaire
Rodrigue Guibord

Jacques Rousseau
Yvon Thivierge

Diane Bisson

décembre 1985 □ janvier 1986



Bureau du vérificateur général du Canada

Opinions

CAI
AG
-63

Opinions

Office of the Auditor General of Canada



February □ March 1986

From the Corner Office	1
A Conversation with Kenneth Dye	2
Canada's News Media on the 1985 Annual Report	6
Writing the Audit Report	13
Noon-hour Presentations by CCAF Fellows	13
Value-for-money Auditing: the First 800 Years	14
The Montreal Office Takes to the Road	16
Conferences	17
OAG Produces "Hit" Video	20
Profiles	21
Staff Briefing on the 1985 Annual Report	26

Opinions is published every second month by the Communications Group. Please address all correspondence and changes to mailing labels to:

Opinions, Stop 11-20
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Cover

The Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for the Fiscal Year Ended 31 March 1985.

□ □ □

Next Issue

Overview of the Canada - St. Lucia Comprehensive Audit Project by David Aitchison, David Rattray, Dan Rubenstein and Shiv Sundaram.

□ □ □

Principal	Desmond Kimmitt
Editor	Eliane Gaudet
Editorial and Communications Assistant	Diane Vachon
Photographs	Philip Hannan
Text Processing	Liz Dowd Christine Fraser Wendy Bannister
Draft Translation	Rodrigue Guibord Jacques Rousseau Yvon Thivierge Diane Bisson
Editorial Advisers	Pierre Roure Nancy Murphy Maurice Cutler Rollande Montsion
Mailing List Co-ordinator	David Hackett
Printer	M.O.M. Printing

From the Corner Office



On re-reading the Reasons for Judgment of Associate Chief Justice James Jerome on the access to information issue, I am struck by the Judge's use of certain words. Only once does he write of the "power" conferred on the Auditor General by Parliament; but again and again he speaks of the "responsibilities" of the Auditor General.

That choice of language is important. Auditors General are not concerned about power or power struggles. But they must be profoundly conscious of the responsibilities that belong to their Office as servants of Parliament and – through them – as servants of all the people.

Judge Jerome summarizes those responsibilities with clarity when he writes that "it is basic to our parliamentary system that the expenditure of public funds be under a constant and complete scrutiny by Parliament. The fact is, however, that the complexity of the process renders scrutiny by ordinary Members meaningless unless it is accompanied by professional accounting and auditing support, hence the concept of the Auditor General. Hence also the expansion of the concept over the years..."

The huge involvement of the federal government in virtually every facet of the economic life of Canada is the source of that ever-increasing complexity. The requirement for this Office to continually pioneer improvements in its auditing and accounting techniques never ceases. What Judge Jerome has written is an important reminder of the high standards of intellect and professionalism that all members of the staff of the Office of the Auditor General must bring to our work.

His words challenge us to search for professional excellence.

A handwritten signature in dark ink, which appears to read "Kenneth M. Dye". The signature is fluid and cursive.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

A Conversation with Kenneth Dye

Opinions: The 1985 Report of the Auditor General to the House of Commons was tabled in Parliament on 29 October. How was it received?

Kenneth Dye: The reaction to my 1985 annual Report was very positive. The response of the news media, both print and electronic, reached new heights: the breadth and fairness of the news coverage, and the media's overall interest in the Report was probably better than any other year. Feedback from the accounting and auditing fields was very favorable and experts from other professional fields have also offered their comments. One very interesting response came from a Communications Officer with a provincial audit office. She gave the OAG full marks for the clarity and readability of its Report. And improving the ways we get our message across in the Report is what we have been trying to achieve for the past three or four years.

By mid-December, I had received about 100 letters from concerned taxpayers. Most of them tend to place the OAG on too high a pedestal and seem to think that we can accomplish much more than we can achieve in reality. All but one were favorable to the work of the Office.

What is your evaluation of this year's Report?

It is another good Report – there are several strong chapters in it. For example, the chapters on the Air Transportation Program and on the Department of Regional Industrial Expansion (DRIE) contain forceful findings and are very useful to parliamentarians. The other chapters are also important, and some are positive. The news media, which almost never reports on our favorable findings, noticed this year that we do tell Parliament about efficient programs and management practices. Journalists noted that the Auditor General was pleased with Customs Canada and the Atomic Energy Control Board.


I like the Report's use of better evidential photographs. The graphics are well done and carefully integrated into the text. Our use of the two official languages continues to improve, and this year's French version seems particularly strong. The new cover, with its elegant use of colour and design, also expresses our effort to improve both content and format.

We tabled the 1985 Report six weeks earlier than usual. I think that early reporting is a very good strategy because it allows the Public Accounts Committee (PAC) to deal with our findings in a more timely and thorough manner. PAC will probably hold six meetings on the Report before Christmas.




The annual Report of the Auditor General to the House of Commons is revised and produced by OAG's Reports Group. Seated are Gail Thorson, Lucien Quinty, Diane Spratt, Editor-in-chief Nancy Murphy; Claire Chabot, Gerry Désormeaux and David Hackett are standing.

I think we should try to table our annual Report as early as possible in the parliamentary year. We can probably advance its presentation to the House by two additional weeks in 1986. That is our objective and maybe the Public Accounts Committee will be able to begin its study of our findings earlier in its schedule of fall meetings. This year, much demand is placed on the time at the disposal of PAC members, who must prepare for and attend meetings of several other House committees. The daily schedules of MPs – members of the Opposition in particular – leave little time for the Public Accounts Committee, so we must be as early as possible.




Will periodic reporting replace early reporting?

On 21 October 1985, the House debated a Private Member's Bill tabled by MP Stan Hovdebo. The government elected to talk it out. The Bill would have given us periodic reporting by inserting the words "at least" in the Auditor General's Act, which would have read as follows: "The Auditor General shall report *at least* annually to the House of Commons on the work of his Office; and on whether, in carrying out the work of his Office, he received all the information and explanations he required." The government decided not to proceed that way even though the wording of the Bill was identical to what had been proposed and supported by all parties on several occasions in recent years. I was told that the government preferred not to allow a Private Member's Bill to carry, so I hope the Conservatives will come back with a Government Bill to the same effect. Such a resolution would enable the Auditor General to report periodically to the House of Commons. That would be very useful to parliamentarians since it would provide them with fresh and timely information – they would obtain our audit findings as soon as these would be available in a report form. For example, two of our studies are now ready for presentation to Parliament, but MPs will not see those findings until October 1986.



The first chapter of this year's Report focusses on a single theme: the appropriateness and quality of the information received by Members of Parliament. Is this your Report's core issue and, if so, why was it such a vital one in 1985?

from time to time, our Reports do have a central theme. After working on the individual chapters, we often realize that some idea or concept links them together. This year, it was apparent that the question of information – its quality, timeliness, accuracy and appropriateness – was a continuous thread throughout the Report. And that is why the introductory chapter dealt with the question of information.



The Federal Government Reporting Study (FGRS), which will be published in the spring of 1986, also addresses information needs and issues. Does it provide answers to the concerns raised in the 1985 annual Report?

FGRS is taking on one part of the information field: the financial information provided by federal governments and, to some extent, performance information. FGRS is going to be one of the most important outputs of this Office during my tenure as Auditor General. It is a very significant report and I am delighted that important international agencies and institutions are showing a preliminary interest in it. For example, the World Bank, on behalf of the United Nations, is considering a symposium based on FGRS to look at the quality of the financial information provided by most countries. The symposium would seek to develop and encourage the implementation of appropriate accounting infrastructures around the world. The countries that are members of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) are looking at FGRS as a model for the sharing and comparison of information in the OECD community. That is a very important application.

The Office of the Comptroller General of Canada and the Public Sector Accounting and Auditing Committee of the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) could use FGRS to develop accounting principles in Canada. The Study could make a valuable contribution to the advancement of their work and research. It could also influence the International Federation of Accountants, which is the body representing accountants worldwide. The Federation has not done much work in the public sector but this particular study could have a significant impact on the organization's establishment of appropriate accounting principles for governments around the world.

Yes, information is the main message of the 1985 *Report of the Auditor General to the House of Commons* and,

The Federal Government Reporting Study is an exceptionally professional report. I am very proud of our FGRS team – its members have truly done a fine job. I should also underline the quality of the advisers who accepted to sit on the International Advisory Group for the Study. The most reputed Canadian and American experts in the legislative, corporate, economic, banking and many other related fields have lent an incredible amount of expertise to the joint project. Working directly with the United States' General Accounting Office has also been a special opportunity for us. FGRS is the product of our two countries' audit offices and this powerful mix of resources lends it credibility, scope and undeniable expertise. It is a real winner.

FGRS is a very practical study, mainly because it focusses on the needs of the users of financial information about federal governments. Canada is very close to the financial reporting system proposed in the FGRS report. One major modification to the way we now capture, store and interpret data is the only prerequisite to its implementation. It can be done. Basically, FGRS requires that the federal government change from a cash system to an accrual system of accounting. Canada is at present on a modified accrual system, where everything is accounted for on a cash basis and additional entries are made at year-end. The Government of Canada should really use a full accrual system all year long. It is a significant change to the present accounting system, but it is feasible and it can be put in place at a reasonably low cost. Once implemented, it will provide a data base that will be very useful to managers – they will be able to extract from it information that is directly relevant to their work. The same data base will also produce, in a summary form, a bird's-eye picture of Canada's financial affairs.

If the government accepts the changes proposed by FGRS, the new accounting system could be implemented within five years. I hope that a meaningful set of financial statements will be one of my contributions to Canada during my tenure of office. The government has shown interest in FGRS – it is not recalcitrant to its direction and recommendations. MPs do seek improvement and are willing to make the necessary changes. I just hope that they will decide to implement FGRS in the near future – it takes a long time for systems to change and I retire from the OAG in five years.

FGRS can be easily implemented in Canada and in the United States, but its application in countries that do



The INTOSAI Development Initiative (IDI) is the subject of this meeting between (clockwise) Assistant Auditor General Yvan Gaudette, Deputy Auditor General Ed Rowe, Auditor General Kenneth Dye, U.S. Comptroller General Charles Bowsher and GAO's Elaine Orr and Don Drach.



Charles Bowsher, PAC Chairman Aileen Nicholson and Ken Dye discuss the mandate and activities of the Canadian Public Accounts Committee at the conclusion of its 5 December meeting.



Assistant Auditor General Lyle Osland, Ken Dye and Charles Bowsher are returning to the OAG after attending a PAC meeting.

not have the necessary accounting skills or systems is more problematic. A full accrual accounting system is too sophisticated for the capacities or needs of some nations. They prefer an accounting infrastructure based on cash – what goes in and what goes out is easier to account for than actual financial transactions.

Would the FGRS recommendations be implemented by the Office of the Auditor General or would they become the responsibility of a new or existing central agency?

In our country, the implementation of FGRS would be a responsibility of the Comptroller General of Canada, Michael Rayner, who was one of the Canadian advisers to the FGRS Core Group. We stayed in close contact with his Office throughout the different phases of the Study, and we consulted his staff as our teams produced different drafts and expressed various views. Michael Rayner is therefore very aware of our work with FGRS, as is the Canadian Institute of Chartered Accountants. CICA's Public Sector Accounting and Auditing Committee has an important responsibility for the setting of accounting and auditing standards and principles, and we have kept its members informed of our FGRS findings.

As you know, OAG's relationship with the Office of the Comptroller General of Canada has always been very positive. In fact, our Office may have been responsible for the creation of that Office – it was a recommendation put forth by former Auditor General James Macdonell. The first Comptroller General of Canada, Harry Rogers, had a good rapport with Jim Macdonell and, I believe, with me. This enabled substantial progress, particularly in the area of management improvement. The recent appointment of Michael Rayner will probably bring a shift in emphasis. Improvement to the management field will continue, but the new Comptroller General also wants to improve the government's financial measurements – the way it reports outcomes.

Michael Rayner, as you know, has worked at the Office of the Auditor General of Canada for about ten years and was Acting Auditor General at one time. It was a great loss to this Office when he joined Price Waterhouse and I was delighted when he considered and accepted the position of Comptroller General. He is a very capable chartered accountant, and we share an optimistic view of Canada's accounting issues and directions. His Office will be a source of much progress.

Information was also the key issue in a Federal Court of Canada judgment first released in November 1985. Is it a "landmark" decision, as claimed by many Canadian journalists, and what will be its impact on the work of your Office?

Associate Chief Justice Jerome's decision confirms my view that the words used in the 1977 Auditor General Act mean exactly what they say. Our Act states very clearly that we have the right to access the information we need to fulfill our statutory responsibilities. James Jerome reaffirmed this.

Some may call this a landmark decision, but in reality it only confirms what already existed. Nonetheless, public reaction to the judgment is excessive. Yes, we did well in Court, which accepted our arguments and rejected those presented by the government. At this stage, we have clearly won the case. However, the government believes that access by my Office could be too invasive; it is particularly concerned that we would want to look at Cabinet minutes. However, we have never requested minutes. Never. We are basically talking about access to information of an administrative and financial nature, and I would be amazed if our Office ever required access to Cabinet minutes. The documentation we need is usually available in some other form before it becomes part of Cabinet minutes.

Our right of access to information was confirmed by the Federal Court of Canada and that is positive for the Office. What the government will do in response to the judgment is another matter. It has thirty days from 6 December 1985 to make a decision and numerous options are available to it. I hope that the government will decide to co-operate with the OAG – Parliament's servant. Good working relationships with the Privy Council Office and the Prime Minister's Office are important. I would like to see my auditors have, once again, the normal access relationship that existed with those agencies four years ago, before the Petrofina case.

(On 30 December 1985, the Mulroney government announced that it would appeal the Federal Court of Canada decision. It also agreed to provide the OAG with access to certain Cabinet documents that would be issued after 1 January 1986, and it directed Petro-Canada to provide the Auditor General with additional information about the Petrofina acquisition if such documents exist and as long as they exclude Cabinet documents.)



What are the major items on OAG's agenda for the next five years?

We have done a lot in the past five years and some of these accomplishments will shape our future direction. As a result of Bill C-24, which became amendments to the Financial Administration Act, the Office will improve its methodology for auditing Crown corporations. A strong emphasis will have to be placed in that area. And, because we will have developed our resources to deal with this new responsibility, we will share our knowledge and help the accounting profession to develop similar methods.

Our work in the area of computer-assisted audit techniques, computer applications and software development is progressing nicely. Our IDEA (Interactive Data Extraction for Auditors) software will change our audit methodology, and it will certainly improve our compliance auditing. Compliance will also be the theatre for other improvements. For example, the Office will need to hire more lawyers in this important auditing area.


Our international program will also gain more visibility. I am promoting the INTOSAI Development Initiative (IDI), a worldwide training program that is receiving strong international support. That will also shape our work during the next five years. Accounting principles will be developed through the International Federation of Accountants and auditing standards will be developed through the International Organization of Supreme Audit Institutions. Through these projects and others, the OAG will be involved in the development of auditing and accounting standards around the world. Canada will play a major role in these areas.

I will also emphasize management improvement at the OAG. Although our present management skills are quite good – we do more audits with less resources – I think this Office should be managed in an outstanding manner. Our costs and our overhead are going down, but there are still some soft spots – for example, we could reduce the cost of our comprehensive audits. By improving management, we increase the efficiency and effectiveness of our auditing process, and that is the true objective of management improvement at the OAG.

Our agenda is full. We will not be bored!

Canada's News Media on the 1985 Annual Report

Coast-to-coast news coverage unfalteringly accompanies the annual tabling of the Report of the Auditor General to the House of Commons. The following selection of abridged articles and editorials summarizes the 1985 viewpoint of most of the reports prepared by journalists for Canada's print media.



The Mail Star, Halifax A "Whodunit" for Parliament

This year's edition of the Report provides the anticipated catalogue of avoidable waste, sharp practices, bad judgment, careless management, evasion of responsibility, abuse of discretionary power, and general human folly we have come to know and despair of each autumn. On the list are deficiencies to fit any pocketbook. These are rum practices by anybody's standards. But what is to be done about them?

No one has searched more thoroughly or doggedly for an answer than the incumbent Auditor General, Kenneth Dye. His general response is that Members of Parliament must have better information, first of all to know, and secondly to evaluate and to police, what is going on. The cynics will reply that, however good their information, MPs are easily outmanoeuvred by Cabinet and its mandarins. Mr. Dye, to his credit, will have none of this. "I don't have much use for that argument," he tells his parliamentary masters.

On this score he is surely right. His own record demonstrates that integrity, doggedness and access to information are an effective combination in forcing government departments to change their ways. Parliament, whatever its shortcomings, is not lacking in high-minded, determined Members capable of crucifying shoddy government practice. But it is deficient in the information-crunching capacity needed to augment its Members' good intentions and animal spirits. Doing something about this shortcoming will not make government suddenly hum with efficiency, but it is the most reasonable way to start limiting the damage.

Perhaps the most useful information of all is to know precisely who is making decisions in government, and why. Amazingly, Mr. Dye reports, this knowledge often is not easy for MPs to come by. It isn't always clear that ministers are adequately informed by their staff of all relevant financial considerations bearing on a decision. Senior civil servants are not always forthright about decisions which result from ministerial intervention. Accountability in such circumstances is not easy to pin down.

Who did what, and why? Scrutiny of government turns on the same principles that underlie the plot of any good whodunit. Failure to get the facts on government in this form costs us billions annually. Godspeed, then, to Mr. Dye's efforts to whip Ottawa's hapless plot into comprehensibility.



The Montreal Gazette Parliament's Right to Know


by John Ferguson

How many more of these tax windfalls are hidden out there? How can any government justify increasing sales and income taxes, higher gasoline prices and cuts in the indexing of family allowances – all in the name of spending restraint – while pumping billions out the back door to clever corporations with smart accountants?

Governments are spending money whether it is in the form of a direct layout of cash or as so-called tax expenditures, which some estimates now place in the range of \$30 million to \$50 billion a year.

Dye's point is that big tax expenditures represent major policy decisions and they should be debated in Parliament just like spending in any other program.

The point is a good one



The Ottawa Citizen So Much Spending, So Little Explaining

The theme illuminating Kenneth Dye's inch-thick treatise is disturbingly clear. Under present arrangements, it is impossible for MPs to understand who is in charge of spending the public's money, or how it is spent.

The result, too often, is that nobody – neither ministers nor bureaucrats – is accountable to Parliament for the government's actions. That implies nothing less than a breakdown of responsible government.

Information, complete and comprehensible, is essential if MPs are to do their work. Says Dye: "Without clear information, they cannot make decisions... Without clear information, MPs can scarcely act at all."

Better Commons rules and tougher committees will help. But Dye says the government also needs to improve its financial reports so they will be intelligible to both Parliament and the public.



The Financial Post Why We Have the Right to Know

In his latest annual Report, Auditor General Kenneth Dye has made a strong case for upgrading the quality of financial information on government operations available to MPs.

One way of helping achieve this may be through the use of an annual financial report of the Government of Canada developed by Dye's office. This report will be available later this year and should be a valuable aid to MPs in assessing whether taxpayers are getting value for their money.

Parliament will now also be entitled to a flow of even more relevant information as a result of the Auditor General's victory last week in his court challenge to the government's claim to withhold certain information on the grounds of Cabinet confidentiality. In the particular instance, Dye will now be able to get all the information he needs to complete his audit of Petro-Canada's purchase of Petrofina.

Parliament's responsibility also includes providing tax relief. Dye correctly questions why Parliament can be bypassed when huge remissions of tax are granted, such as the estimated \$1 billion of tax revenue foregone in the remission order granted in connection with Dome Petroleum's purchase of Hudson's Bay Oil and Gas.

Dye acknowledges the remission was in accordance with the law. But his point is that a potential \$1-billion-after-tax benefit may ultimately be conferred on a particular taxpayer *without Parliament having any say in the matter*. In fact, the particular method of allowing losses for tax purposes used in the Dome deal has not yet been approved by Parliament.

The Toronto Star **Auditor General on the Right Track**

How on earth could Ottawa hand out a billion-dollar tax break to an oil company without letting Parliament in on the details? That's precisely what happened last February when the Progressive Conservative government quietly awarded the troubled Dome Petroleum empire a tax remission "in the public interest".

As Parliament's spending watchdog, Auditor General Kenneth Dye, noted yesterday in his annual Report, the government has a legal right under the Financial Administration Act to reduce the tax bite on Dome. Dye is right when he says tax expenditures of the sort that Dome benefited from represent "a huge hidden budget in the financial affairs of Canada". In addition to the Dome case, Canadians recently have learned of the complex tax manoeuvring that allowed Toronto's Reichmann brothers to escape half a billion dollars in taxes following their takeover of Gulf Canada. And the Auditor General is still trying to get to the bottom of Petro-Canada's purchase of Belgian-owned Petrofina a few years ago, which also involved hundreds of millions of dollars in tax breaks.

The Globe and Mail **The Auditor's Cause**

In his annual Report, Canada's Auditor General says he is "aware that there is a move to restore to Parliament a

greater role in making and shaping public policy." Aware indeed.

Auditor General Kenneth Dye is one of the prime champions of backbencher power, or, more precisely, backbencher responsibility. For ultimately it is not the "system" that fails Canadians when Parliament loses control of the public purse, it is their Members of Parliament. When the Auditor General uncovers another boondoggle, another indulgence, another silent spring for a billion dollars in tax breaks, MPs tend to rise in outrage. Instead they should cringe in chagrin, because the bucks stop with them, whatever their party. Control of the purse is the historic achievement of the House of Commons; if control is lost, the Commons must accept the blame.

Last year, Mr. Dye identified a raft of loopholes, inadequacies and distortions that inhibit MPs from proper supervision of the nation's financial affairs. In this year's Report, the most obvious of these failings appears in the field of tax expenditures. These huge expenditures may be justifiable as matters of policy; that is not the immediate point. The point is, they were made without reference to the House of Commons, without proper authority. If that is the "system", surely parliamentarians have an obligation to change it – or risk characterization as dupes.



The Winnipeg Free Press
2 November 1985

Assuming MPs can act, what should they do? Mr. Dye suggests public servants who make spending decisions under delegated authority should be more responsible for their actions. "MPs should have a full opportunity to demand an accounting from those officials," who should feel the weight of their own judgments.

The Auditor General's annual horror stories are so entertaining in a black and hopeless way that his concern for political responsibility in our democracy might be overlooked. But that is Kenneth Dye's healthy preoccupation, shared by the recent Task Force on Parliamentary Reform and applauded by many Canadians with their eyes on local MPs. There is a populism in the air these days that seeks better representation through all MPs in a less partisan, more responsive House of Commons. The Auditor General is right in tune.

Maclean's The Higher Priorities

by Kevin Doyle

The Auditor General's office does have the potential for carrying out a valuable role by keeping a non-sparing searchlight on the day-to-day activities of departmental operations. But in its present form it is too often a

reflection of an attitude that developed in Ottawa in the late 1960s: everything counts, nothing matters. Any hint of government spending that could be described as a luxury, regardless of how necessary and productive that luxury may be, almost automatically became an object of criticism.

It is largely a result of that attitude that so many media outlets are preoccupied almost daily with such trivia as Cabinet ministers' use of private government planes for official business when commercial flights are available. It seems highly unlikely that most Canadians are worried that Canadian diplomats are treated on the same basis as those from Britain or Burkina Faso or that ministers use government planes to carry out legitimate business and sometimes take along members of their families – whom they may not have seen for weeks. Still, the Auditor General has performed a useful watchdog function. And if he were to report his findings of mismanagement throughout the year – not just in an annual blaze of publicity – and if the media, including this magazine, were prepared to pay attention for more than just a day or a week, his role would be greatly enhanced.

The Toronto Star Auditor General Should Stop Trying to be Hero

by Anthony Westell

The Auditor General is the darling of the news media because he provides good stories on scandals in government, the scourge of bureaucrats whose incompetence he reveals, and an irritation to the Cabinet whose privacy he seeks to invade. He likes also to present himself as the champion of the backbench MP and the guardian of Parliament's right to know what the government is up to. As the current Auditor General, Kenneth Dye, puts it grandly on page 1 of his recent Report:

"Every profession has its tools, and the primary tool of those who legislate is information. Without information, they cannot make decisions... Without clear information, MPs can scarcely act at all."

So on goes the Auditor General with his band of merry accountants, efficiency experts, researchers, writers and flacks to provide the flow of clear information that sets the MPs free. The only problem with this noble vision is



The Vancouver Sun
1 November 1985

that the MPs aren't listening. As Dye admits in the very last chapter of his Report, in which he briefly mentions an evaluation of his own reporting procedures: "Interviews with Members of Parliament revealed that the annual Report is used by members of the Public Accounts Committee but that little attention is paid to it by other Members."

Journalists were hardly kinder to the pretensions of the Auditor General. They commented that his annual Report had a media life of a week. They focus on the items reporting waste of large sums of money, and on those touching on high profile departments, and then pass on to other stories.

One is inclined to question the large sums of money put into producing and distributing a report the size of a tombstone to MPs who don't read it and to journalists who merely skim it.

Parliament long ago gave up any serious attempt to control the public purse strings, and through those purse strings, the government. MPs do not have the time, the expertise or the inclination to audit \$120 billion in public expenditure. The task is simply too much for busy politicians, and the Auditor General does them no service by perpetuating the ancient myth that it is the first business of MPs to hold the government accountable for its spending. In fact, MPs rely on the Auditor General to make sure that the government is taxing and spending within the authority given to it by Parliament.

In conclusion, the Auditor General would attract less attention but have more influence if he stuck to the business of auditing the Public Accounts and forgot about trying to be a media star and a public hero.

**Letter to the Editor,
Toronto Daily Star
Auditor General: Public
Hero No. 1**

Re, Anthony Westell's article, *Auditor General Should Stop Trying to be a Hero* (Nov. 8). Instead of criticizing Kenneth Dye for his laudatory and commendable efforts on behalf of the public, Westell should criticize those of our elected representatives who get elected under false pretenses.

If those MPs choose to accept what Westell says is the "reality of non-accountability", then hopefully they do so

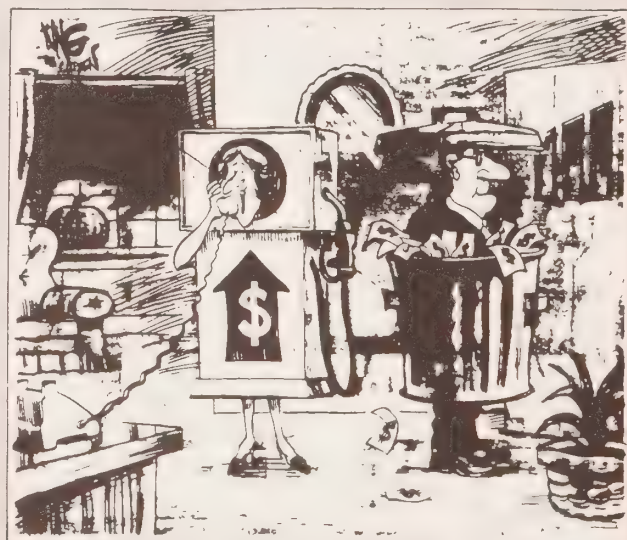
at their own peril and perhaps the public will reject those elected representatives at the first available opportunity and elect accountable trustees of the public purse.

Perhaps our Auditor General, by doing his job and by being what Westell describes as a "media star and public hero", can show our elected representatives the value to the taxpaying public of making the effort to control the expenditures of the public's money and trying to ensure that the taxpaying public are getting value for their tax dollars.

Cheers and laurels to our public hero, Kenneth Dye, and darts to our elected representatives who are too busy to ensure that the government is acting within the authority given to it by Parliament.

**The Windsor Star
No Dollars and Sense**

Three groups are concerned with the horrors revealed each year in the Report of the federal Auditor General – government, bureaucrats and taxpayers. Auditor General Kenneth Dye's Report, this year as always, gives these impressions: The government often lets political considerations overrule wisdom in ordering the



"Yes, our costumes are absolutely terrifying this year ...I'm going as the Ontario budget and Harold's the Auditor General's Report."

*The Ottawa Citizen
31 October 1985*

spending, and doesn't let Parliament know what it is doing. The bureaucrats are too careless about following orders and too carefree about spending. And the taxpayers are footing the bill.

One part of this year's Report, however, offers some sort of solution – fuller and more up-to-date information for MPs on government spending, so that they can see blunders shaping up and move to head them off rather than wait for the Auditor General's Report on last year's blunders.

That's a worthwhile goal, although difficult to achieve because the process is wrapped up in politics and the party discipline. But MPs are the real representatives of the people. Given more information and authority, they can do much to head off the scandals that the Auditor General each year exposes in retrospect.

The Medicine Hat News Taxing Problem

"There is something very wrong," wrote Auditor General Kenneth Dye in his Report, "with a system that allows a \$1 billion policy decision to be made by way of a tax expenditure with Parliament having so little information on the transaction."



The Victoria Times-Colonist
3 November 1985

What the Auditor General was referring to was a decision made by the Mulroney government to honor a commitment made to Dome Petroleum by its predecessor. Finance Minister Wilson says that he had no choice, because if the changes were not made, Dome faced bankruptcy.

According to Auditor General Dye, the Finance Department and the Cabinet could not have had enough information to make an informed decision. The conflicting explanations for the changes, he says, would indicate that. As a result, the government may end having to forgo \$1 billion in taxes – assuming Dome does not go under, of course.

The Auditor General also maintains that if the government had understood the implications of the retroactive feature of the tax changes, it would not have passed them in such haste. That is doubtful, but it does underscore the need for such measures to be debated in the House of Commons. As it is, many of these transfers receive government approval without so much as a by your leave in Parliament.

Finance Minister Wilson says he will consider issuing weekly notices of all tax measures of this kind with a value of \$1 million or more. That would at least bring some procedural sense to the system and it is the lack of concern for procedure which the government needs to work.

The Calgary Herald Auditor Scores a Hit

Seldom has there been a more relevant Auditor General's Report than the one published this week by Kenneth Dye.

It scores a direct hit on issues that are of considerable current interest – notably, multi-million-dollar tax breaks for industry from deficit-ridden governments and the failure of those governments to disclose the concessions fully when they were made.

The highly pertinent point Dye makes in his Report, however, is that the huge sums of public revenue involved in these deals were forgone without Parliament's having any control over or say in the process. In the Dome case, indeed, even the legislation

authorizing the concession was introduced after the event, when Parliament had no choice but to ratify the government's action.

To consult Parliament before granting such a concession might not always be practical. Yet Dye's argument that Parliament, the guardian of the public purse, should not be bypassed so cavalierly must not be simply dismissed. If the Mulroney government believes it may need to make more tax concessions of this order on occasion, it should seek some way of involving Parliament in the decision-making. At the very least, it should oblige itself and future governments to disclose the deals fully as soon as they have been made.

Essentially, the Auditor General's task is to puncture complacency in the administration of public funds. Dye's latest Report does the job admirably. Now it's up to Parliament and the public to see that his effort is not wasted.

The Times Colonist, Victoria Backbenchers Could Claim Their Rights

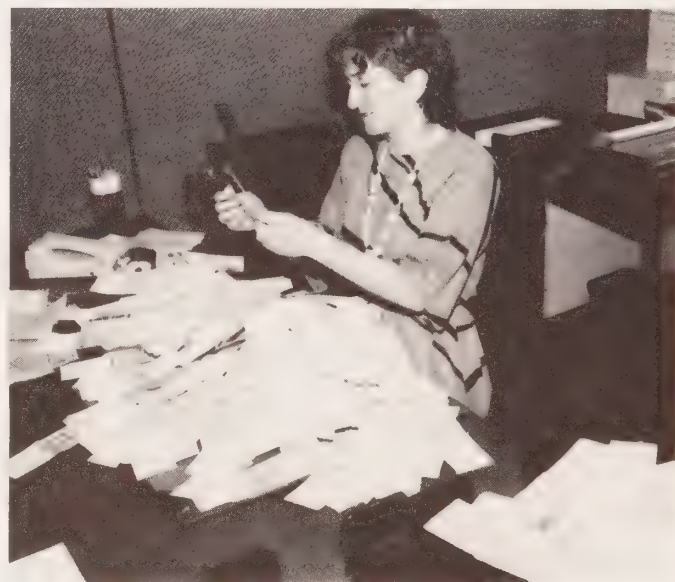
There are 211 Conservative Members of Parliament. Of these, 38 are in the Mulroney Cabinet, members of the inner circle where all the power lies. That leaves 174 rank-and-file MPs in the Tory caucus, backbenchers who make a handsome Commons majority by themselves.

The numbers are important because of a point made by Auditor General Ken Dye in his annual Report this week. He said reform of the Commons will fail to give MPs a greater voice in government policy unless the Cabinet is a lot more revealing about the reasons for its policy decisions and their potential impact.

There is no likelihood that this or any future government is much interested in informing Opposition MPs in a way which will make them more effective critics. But Canadians could at least hope that the government caucus is fully informed before it is asked to vote.

At present, it is not. Dye had some horrendous examples to illustrate how backbenchers are kept in the dark and are therefore unable to serve their constituents by informed voting. The Mulroney Cabinet has shown some awareness of the problem for backbenchers on the government side, which was at its worst in the latter Trudeau years. It has accepted many of the recommendations of a special Commons reform committee, which are intended to give MPs more voice in shaping government policy and give all MPs more power to review government appointments and department operations.

If the Tory Cabinet is reluctant to deliver what our Members are clearly entitled to, backbench MPs have only themselves to blame for not forcing it to. Collectively, they have the authority to demand it in caucus. Whether they have sufficient will to serve their constituents that way is another matter.



Public Affairs' Johanne Roy is sorting, classifying and filing the Canadian press clippings on the 1985 annual Report of the Auditor General of Canada. Her Group collected 4,000 clippings on the OAG during 1985.

Writing the Audit Report

by Desmond Kimmitt
Principal, Communications Group

Comprehensive auditing demands not only skills in auditing. It also requires writing skills of a high order if the results of the audit are to be communicated clearly. This is particularly true when the primary recipients of the report are not experts in the technical language of auditing. Such is the case with the Office of the Auditor General's annual Report. Members of Parliament have the right to expect that the Report be written in words that are straightforward and unambiguous.

Since his appointment five years ago, the present Auditor General, Kenneth Dye, F.C.A., has made it an

important objective that the annual Report be more readable. A number of Office projects have focussed on the writing of the Report; considerable attention has also been given to the use of graphics and photographs. As well, the format and editing of the Report are the subject of constant improvement.

Most branches and many groups in the Office have been involved in these efforts to make our Report more readable. It seems now appropriate to draw together all the work that has been done, and to make accessible, especially to those who have the responsibility of writing chapters for the annual Report, all that the Office has learned about writing audit reports.

Under the guidance of the Reports Group and the Communications Group, Ann Gamey will be compiling and cataloguing all that has been done in the Office and examining parallel efforts elsewhere in the public and private sectors. We plan to integrate as many ideas as possible into a format that will provide practical assistance to all who are required to write. As part of her work, Ann Gamey will be interviewing individuals from throughout the Office. An advisory group is also being formed.

With the expansion of comprehensive auditing concepts nationally and internationally and with the new special examination provisions for Crown corporations, the challenges associated with writing audit reports extend throughout the auditing community. We hope the work we are doing will contribute to this widespread effort to strengthen this important area in broad scope auditing. We will be most pleased to hear from everyone who would like to offer ideas.

1986 Noon-hour Presentations by CCAF Fellows

The successful program of noon-hour presentations by CCAF Fellows returns to the OAG this winter. The 1986 series features eight talks, which will be held on each Tuesday of February and March. Discover life and auditing work in eight different countries and meet this year's Fellows, between 12:00 and 1:00 pm, in room 1130, on the following dates:

4 February	Zuoling Du (China)
11 February	Adelino DaMota (Brazil)
18 February	Pius Shee (Tanzania)
25 February	Carl Kalwan (Papua New Guinea)
4 March	Ralph Elwin (Dominica)
11 March	Wazir Qureshi (Pakistan)
18 March	Raquel Meneses (Chile)
25 March	Humberto Grajales (Mexico)

Value-for-money Auditing: the First 800 Years

by David Dewar
Assistant Auditor General
National Audit Office, London, England

It is commonly assumed that value-for-money (VFM) auditing was invented in the 1960s, probably in North America. This article, a condensed version of the original text, suggests a slightly different perspective.

Richard Fitz Nigel was troubled. He felt some untypical self-doubt as he looked down at the treasurers and clerks scratching through their meticulous accounting procedures. Would the accountants substitute the arithmetic of accountability for its substance?

But, as always, such doubt quickly passed. His long experience told him that accounting, however important, was secondary to the true business of the Exchequer – economical husbandry, efficient management and effective stewardship of the King's resources. His views were quite clear:

"It is easy to set down the sums due and ... find by subtraction whether the debt has been paid or what is the balance due. But when complicated questions and doubtful points arise, the King's assessors are amongst the greatest and most prudent in the realm. For the highest skill at the Exchequer does not lie in calculations, but in judgements of all kinds."

The Secretary of the Admiralty was also concerned. Watching the docking of a Royal Navy warship, he was struck by gross overmanning at the yards. "I see it is impossible" he said, "for the King to have things done as cheaply as other men." Like conscientious officials before and since, he pursued such VFM issues as a matter of course. "I to the shops and enquired the price of tarr and oyle, and do find great content in it and hope to save the King money".

The first of these illustrations comes from the *Dialogus de Scaccano* of 1180 and the second from the *Diaries of Samuel Petys* of 1662. Although some 500 years lie between them, they confirm a shared recognition of the administrator's financial responsibilities. A concern for stewardship and good husbandry was a natural feature of the medieval economy, when revenues were still based on sound management of the physical resources set out in the *Domesday Book*, and pressures on public resources remained an important concern throughout later centuries.

Given such deep-rooted recognition of the importance of VFM at both ends of this 500-year span, it must quite clearly have flourished also throughout that period. In 1314, the functions of the first permanent Auditor of the Exchequer were established. Over the years, his responsibilities and powers and those of related auditors were periodically defined and consolidated, with VFM always present.

It is perhaps worth noting here that such concern for VFM long antedated the parliamentary accountability with which it is today most closely associated. When it was the King's own money at risk, such accountability was equally – and in some cases literally – sharp edged.

Those who see auditing as primarily constructive, and not simply critical, would immediately recognize a sympathetic echo in the terms of reference of the first Commissioners for auditing the Public Accounts, who were appointed by statute in 1780. Their statutory duties required them not only to identify defects in present arrangements but also to consider:

"... in what more expeditious and effectual and less expensive manner the services can in future be regulated and carried on for the benefit of the public."

However, such concern for "system-based VFM" did not mean that there was any shortage of red audit meat. In 15 reports over five years till 1785, they attacked extravagance, corruption, overmanning, wasteful spending and even inefficient stoves and transport procedures during the American War of Independence. No one – high or low – was outside the range of their audit-based criticisms.

With few allowances other than for niceties and economy of language, these Commissioners' reports would comfortably pass the test of time if published today. More importantly, at the time they were written, they passed the acid test of all VFM reports – they were accepted by those to whom they were directed and they led to firm action, by statute and otherwise, to correct the systems weaknesses exposed. Significant and, in some cases, fundamental improvements were introduced.

Not surprisingly, and with no great loss, the Commissioners did not apparently distinguish between the three Es of modern VFM. Economy, efficiency and effectiveness are present in their reports but are not complicated by the jargon that can now surround them. The Commissioners' common sense approach may be gauged by the sole definition they seemed to permit themselves – the pursuit of "oeconomy":

"By strict oeconomy we mean that which steers between extreme parsimony on the one hand and profusion on the other; that is consistent with justice, as well as prudence; that gives to all their full due and none more."

Despite the original Commissioners' highly successful ventures into VFM matters, such work unaccountably disappeared under the permanent Commission established to replace them in 1785. It was not to resurface for another 100 years. But within 20 years of the establishment, in 1866, of the present Comptroller and Auditor General's Office, VFM had begun again to be featured in his published reports. This time, it was there to stay and was to develop as a major feature of his work.

So where does this leave us? The purpose of the exercise has not been simply to see how far back VFM auditing can be traced. No doubt, with more effort, it could be pushed back even further. After all, the biblical parable of the talents underlines the virtue of the "good and faithful servant" who pursued productivity and efficiency in the use of his master's resources, while his unfortunate colleague was punished for settling for mere economy.

Nor is it an exercise in claiming that today's VFM is nothing new. However relevant some of the earlier reports, it would be simplistic to equate them too closely with current VFM auditing. The scale and complexity of modern public sector operations and newer types of VFM work pose problems of a different order.

There are lessons nevertheless. Modern concern with VFM is not strange: it is only strange that it should be regarded as modern. It is not a new invention fostered

by modern economic circumstances, for VFM issues have always been at the heart of public accountability. Pursuing them has always been a natural, indeed inescapable part of the responsibilities of the public sector auditor.

Nor is VFM auditing wholly dependent on statute. Of course, the scope and nature of the auditor's VFM responsibilities may be strengthened – or limited – by legislation and other means. But the public interest ensures that the need for VFM auditing can never be successfully denied.



David Dewar, Assistant Auditor General, National Audit Office, London, England

David Dewar's present responsibilities include the supervision of the line audit divisions that are responsible for the examination of the fields of environment, transport, education, law and order, overseas aid, international agencies and Scottish departments. He is also responsible for the development of audit methods (particularly on value-for-money examinations), for policy and planning, and for international and overseas relationships.

The Montreal Office Takes to the Road

by Diane Vachon
Montreal Regional Office

On Saturday, 19 October 1985, OAG's Montreal Regional Office held its fifth annual car rally. Organizers Claude Gauthier and Normand Lefebvre did not spare time nor efforts to plan an itinerary that was both safe and agreeable.

The beauty of the fall scenery distracted many participants, who often failed to notice the location of the rally's checkpoints. André Parson's and his wife were so late to finish the course that heavy-duty flashlights



The winners: Josée Plante, Maurice Laplante, Lyne Desmarais and Marius Nault.

would have contributed to bringing their road adventure to a happy conclusion.

Louise Dubé, who came in from Ottawa especially for the event, received the dubious "lemon" award, a prize she had to share with Sal Cambria. The bottle of bubbly Canada Dry was not sweet enough for Sal, we were told. It must be said that the odometer in Louise's new automobile does not measure tenths of kilometers and that, because they are well-trained accountants, the losing team could not accurately measure distance with their "nosemeters". Marius Nault and Maurice Laplante placed first and are patiently letting their prize – a bottle of Dom Pérignon – age gracefully. To avoid contesting his title at next year's event, Marius has volunteered to be one of the organizers of the 1986 rally. Second prize was won by Lyne Desmarais and Pierre Fafard who shared a sprightly Veuve Cliquot. Third prize, a Château Montcontour, went to Montreal's newest recruit, Josée Plante, and to her friend Alain Tanguay. Like Louise Dubé, this team discovered that certain car accessories are quite useful during a rally – Josée has already ordered mudguards for next year's competition!

And, for the fifth year also, this annual event was concluded with a good meal where everyone exchanged anecdotes, highlights and accidents, and compared physical and emotional bruises.

This year, Montreal's veterans were no match for the Regional Office's young upstarts, freshly out of university. Nevertheless, the old boys can quietly regain confidence – they have one year to recuperate and to plan their revenge...



Rally organizers Normand Lefebvre and Claude Gauthier are giving instructions to Denis Hérard and friend.

Conferences

Workshop on Audits and Special Examinations in Crown Corporations

by Michael Ryan
Director

Legislation passed in 1984 provided for expanded annual audits and introduced special examinations for Crown corporations wholly-owned by the federal government. On 21 October 1985, the Auditor General of Canada hosted a one-day workshop to review the first year in the implementation of the new legislative provisions.

The workshop brought together audit professionals from the Office of the Auditor General and from private sector accounting firms, as well as a number of others who were interested in the successful implementation of the new legislation. The sessions were designed to bring participants up to date with developments, provide a forum for the discussion of practical issues and allow for a sharing of experiences – particularly in relation to special examinations.

Early indications are that the workshop succeeded in increasing the participants' awareness of common problems and challenges. One of the most significant conclusions was that much of the knowledge and experience gained in comprehensive audits of government departments could be applied to special examinations of Crown corporations. However, it was noted that the new legislation provides a different audit environment within which that experience must be

applied. For example, examiners are required to provide boards of directors with reasonable, positive assurance that appropriate arrangements for securing value for money have been made by the corporation. Similarly, examiners are required to rely on internal audits to a practicable extent and must report the scope of such reliance.

Participants recognized the necessity of maintaining close communication with audit committees, corporation management and internal auditors throughout the special examination process. They also emphasized the need to conduct special examinations in a pragmatic, cost-effective manner.

The proceedings of the workshop are published. They may be obtained by writing to Publications, Canadian Comprehensive Auditing Foundation, 55 Murray Street, Ottawa, Ontario, Canada K1N 5M3 (\$5.00 per copy).



Pierre Pharand, from Samson Bélair, OAG Principal Al Dickens, Michael Meagher, from Thorne Riddell, OAG Principal Doug Timmins and Peter Newdick, from P.E. Newdick Enterprises Ltd. were some of the participants at OAG's one-day workshop on Crown corporations.

Young Professionals Conference

by Maureen Lawson

The Young Professionals Conference was held in Gananoque from 11 to 13 November 1985. This year's theme was *Opportunities*. The observations, recommendations and senior executive comments gathered as a result of the workshops will be distributed shortly in the conference report.



One of the objectives of the Conference was to provide an opportunity for senior managers to meet informally with the young professionals, as shown by this group photograph that includes the Conference participants and members of the senior executive.



Another objective was to promote a spirit of unity among our young professionals. On Tuesday evening, the Conference was overrun by clowns, magicians, cowboys and other colourfully-costumed professionals. Here, Jocelyne Champagne and Serge Roussel are surrounded by Lise Granger-St-Pierre, Pauline Blais, Edith Tremblay, Stuart Barr and Denis Bastien.

IDEA Presentation

by David Marshall
Assistant Auditor General

Provincial audit offices and selected private sector audit firms gathered at the Ottawa Office of the Auditor General of Canada, on 27 November 1985, to attend a one-day presentation on the landmark software package Interactive Data Extraction for Auditors (IDEA). The morning began with a one-hour live demonstration in both English and French and ended with a question and answer period directed to an OAG panel. Lunch was served, followed by a lengthy technical session in which OAG personnel compared their research and development in the EDP area with the experiences and current direction of similar work in the provincial governments and in the private sector.

The Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) was represented by Bill Swirsky and Bob Cuthbertson. These individuals are putting in place plans and resources that will make the CICA the distributor and support organization of the IDEA software for non-governmental entities. IDEA will soon be installed on a test basis in six major audit firms, and negotiations are in process to make the software available through CICA, in May 1986, at a minimal cost.



Bart Burron, Paul Corona, Mike Fleming and Mike McMullan are members of the Computer Audit team that developed the IDEA software.

OAG Actively Involved in Sixth CCAF Conference

by Desmond Kimmitt
Principal, Communications Group

The Office of the Auditor General of Canada was well represented at the very successful Sixth Annual Conference of the Comprehensive Canadian Auditing Foundation, held in Montreal, from 1 to 3 December 1985. The Conference Committee, whose members included OAG's Deputy Auditor General Ronald Warne, had designed so attractive and challenging a program of plenary and technical sessions that more than a hundred would-be participants had to be turned away.

Auditor General Kenneth Dye, chairman of the first plenary session, told a standing-room-only audience of OAG's active involvement in the implementation of the audit and special examination provisions of Bill C-24 as these affect federal Crown corporations. He then introduced Pierre Franche, President and Director General of Via Rail, who – in the highlight address of the Conference – spoke eloquently and wittily of the audit realities within his Crown corporation.

OAG staff members were involved in several of the technical sessions. Assistant Auditors General Doug Deeks and David Marshall explained the Office's breakthrough IDEA (Interactive Data Extraction for Auditors) software; Assistant Auditor General Jean-Guy Laliberté chaired the value-for-money session; Assistant Auditor General William Radburn spoke about reliance on internal audit; Kathleen Petersen talked about the technicalities of implementing special examinations; and Principal Otto Brodtrick "revisited" efficiency auditing.

Of special interest throughout the Conference was the display room of materials and publications relating to comprehensive auditing. OAG's diversified display of books, Manuals and Bulletins was capably and knowledgeably staffed by Louise Viau, Lynda Sayer and Denis Hérard. Also prominent at all sessions and social activities were OAG's eight 1985-86 CCAF Fellows.



Assistant Auditor General Doug Deeks, Assistant Auditor General David Marshall and Stewart Mensforth, Assistant Deputy Minister with Energy, Mines and Resources Canada, discussed microcomputers and the comprehensive audit during one of the technical sessions.



Kathleen Petersen, now Senior Consultant with Price Waterhouse, and George Kyte, Vice-President of Inspection and Special Projects at the Federal Business Development Branch, talked about the implementation of special examinations in Crown corporations.



Assistant Auditor General Jean-Guy Laliberté chaired the technical workshop on the concepts and applications of value for money.

OAG Produces "Hit" Video

by Jean-Pierre Hick
Guidance Counsellor

When we look at a well-produced video, its subject and action reach out to us and grab our attention. Although we enjoy viewing such successful productions, most of us know very little about the work and skills required to produce high quality videos. The recent production, by the Career and Professional Development Group, of a video on interviewing skills provides me with an occasion to share my newly-acquired knowledge with you. It was a new experience that proved to be quite rewarding for all participants.

Our producer David Rosen and his assistant Karen McNulty demonstrated a high level of professionalism and did not hesitate to reshoot video segments until results met expectations. The video production team also showed astuteness and cleverness in the movement of the camera, the microphones and other equipment, often having to resort to acrobatic videotaping positions to bypass spatial constraints. (After all, OAG's work areas cannot be compared to Hollywood's studios...)

Leo Demesmaker, a consultant, proved to be a master of his trade. He altered the script on numerous occasions, reshaping the dialogues and coming up with truly original ideas. The text, first written in English, was translated by our Translation Services, and then revised

and proofed by Editor Gerry Désormeaux. These revisions were carefully processed by the Word and Information Systems Group.

Our team of actors quickly reached a semi-professional level. Joanne Stoody and Doug Connell formed the English team; Esther Stern and Marc Levasseur were the French team. Our four colleagues' theatrical skills and acting presence give a touch of vitality and freshness to the video, which can rival the videotaping accomplishments of professional firms. The presentation of interview methodology was left to Barry Blake, a professional actor, who plays his role with talent and confidence.

An entire team of technicians, supervised by David, ensured the quality of the videotaping activity. They included trolley and boom handlers, sound and lighting technicians and other specialists. Since we could not film during work hours, we had to meet during the evenings and even during an entire night to be able to install the equipment properly and reshoot scenes as often as required by the producer.

Finally, the video segments were edited by David at a post-production facility, where special audio and visual effects, such as superimposition, zoom and slow-motion effects, were blended in.



Esther Stern and Marc Levasseur act out a typical audit interview in the French version of OAG's video on interviewing skills.

This OAG document was the first to be produced in both official languages at the same time. The excellent quality of each video confirms the accuracy of our production philosophy: to produce two videos with parallel scripts that contain the same technical information but respect the linguistic and human characteristics of each culture.

In conclusion, I believe that this first video to be produced under the OAG label will be useful to all staff members who will, of course, screen it from different perspectives. We should be proud of this accomplishment – truly a team effort – that has already aroused interest both in-house and outside the Office.

Don't be left behind! Book your seats now for this excellent video on interview techniques.

Profiles



Gilles Laviolette retired on 31 January after 35 years with the public service, including more than 10 years of service with the OAG. Gilles' friends and colleagues gathered at the MacDonald Club, on 30 January 1986, to bid him farewell.



Peter Maertens returned to the OAG on 1 November 1985 as Principal with the Audit Operations Branch. Peter left the Office in 1980 for temporary assignments with the Asian Development Bank and the Commission on Audit of the Philippines.



Claude Lalonde resigned from OAG's Halifax Office on 31 December 1985. He accepted a two-year assignment in Ivory Coast, Africa. Roy Gunn hosted Claude's farewell party.



Joanne Stoody and Doug Connell have the "right stuff". Their video performance lends life and realism to the English version of the first OAG video production.



Roy Gunn, who retired from the Office on 29 November 1985, assumed new duties on 2 December 1985 as Deputy Auditor General for the province of Nova Scotia. An informal get-together was held to celebrate Roy's appointment and to thank him for his contribution to the OAG.



On 27 December 1985, **Evelyn Appleton** left the OAG after 14 years of service. She had been with Ottawa's Pay and Benefits section for 9 years, after working in our Winnipeg Regional Office.



Francine Barj, Jacinthe Beaupré, Marie de Sousa, Henriette Fournier, Daniel Gosselin, Veronique Hibbard, Patricia Holmes and Guy Villeneuve were appointed to the OAG.

Shirley Baird, Bruce Carroll, Jocelyne Champagne, Mary Chenier, Lorraine Clayton, André Côté, Carole Davis, Denis Hérard, Sebastien Ho and Serge Roussel were recently promoted. Congratulations!

Elizabeth Lancop transferred to the Canadian Forestry Service. **Valerie Neyedley** and **Thomas Nicolle** resigned from the OAG in November 1985.

Johanne Dicaire and **Ghislaine Lajoie** recently returned from leave. **Lorraine Clayton** was relocated to Ottawa from the Halifax Regional Office, and **Louise Saint-Laurent** transferred to Ottawa from Montreal.



David Hackett thanks OAG's canvassers for this year's Canada Savings Bond (CSB) Campaign. Total sales in the public service reached an all-time high of \$181.2 million in 1985. OAG's target was exceeded by one application. "Another good year," underlined David, the Office's CSB Campaign Director.



Wedding bells pealed for **Lena Pietrantonio** and **Derek Holloway** on 26 October 1985. **Anny Lelièvre** married **Étienne Malouin** on 14 December 1985.



Don Young sends this photograph from Vancouver. "We took a little excursion during the annual meeting of regional directors, held this year in Halifax. The boat is operated by a couple who spent five years going around the world in it. It took them seven years to build it. Naturally, evening work compensated for the half day at sea..."



Peter Wilson sent *Opinions* a recent news release issued by the Institute of Internal Auditors. It announced the appointment of a special task force to explore the possibility of changing the Certified Internal Auditor (CIA) designation. Confusion with an identical acronym, that of the Central Intelligence Agency, has sometimes proved dangerous to internal auditors travelling worldwide. Preliminary research indicated that two-thirds of the respondents to an association-wide survey favored the change.



The Quartetto Bel Canto, a vocal quartet, performed at the National Arts Centre on 21 October 1985. **Peter Armstrong** is a member of the group whose repertoire includes compositions by Mozart, Brahms and Rossini.

Don't forget to screen the two videos recently purchased by the Career and Professional Development Group. *Can you compete?* and *How to Nail a Board* could give you a competitive edge the next time you appear before a board.



"She's an efficient, effective performer," began Principal Michael Adibe. "Her tasks are always accomplished with dedication, intensity and concentration." He is describing the work of **Louise Viau**, Co-ordinator of Document Processing with the Professional Practices Group. Louise is responsible for the production of all methodology documents issued by her Group: the revised version of the Comprehensive Auditing Manual, Audit Guides, Audit Bulletins, Discussion and Research Papers, and several other documents such as technical memoranda. Her tasks include the development of page layouts, technical edit, some proofreading, and general co-ordination of the overall production process. Her meticulous work habits and painstaking revision of the Professional Practices publications have contributed much to the technical excellence of the Group's products.

Kenneth Dye returned with all his limbs from another of his annual treks to the slopes of Mount Whistler. With his wife Fran, daughter Beth (23) and son Jamie (13), he joined daughter Lesleigh (19) on the

West Coast, where she is studying at the University of British Columbia. The family and relatives spent the Christmas season putting some miles on their alpine skiing equipment and celebrating the holiday's religious importance. "The gingerbread house and Church festivities are among the Christmas traditions my family maintains," commented the Auditor General. "Each year, we prepare a wreath with four candles, to mark the four Sundays of Advent." When he lived in Vancouver, Ken Dye spent most winter weekends on Whistler's slopes. "Since we moved to Ottawa, Christmas has become the one opportunity to return to the mountain," added Ken.

On 16 January 1986, members of the Information Systems Steering Committee (ISSC) and other OAG staff members attended a presentation on expert systems by ISSC member **Geoff Cockhill**. "Expert systems are computer systems that may be consulted for knowledge on a narrow topic," explained Geoff. "My presentation exposed the OAG to the potential of this development of artificial intelligence." Another talk by Geoff, this time on the Forth language, was the highlight of a mid-November meeting of the Heath Users Group.



Deputy Auditor General Ray Dubois lost his head! This very special bowling ball was presented to Ray by representatives of the OAG Staff Association.

Gary Laviolette, co-ordinator of OAG's Third Annual Bowling Tournament, contributed this note: "We had a great turnout of 120 tournament participants, who thoroughly enjoyed the bowling and the music that followed. Specials thanks to the volunteers who helped to make this event a success. Here are a few of the event's numerous winners: High-single winners were

Josée Boudreault with 276 for the ladies and Malcolm Pearson with 278 for the men. Dave Lyons received the high-cross award for the men with 643 and Diane Boyle for the women with 615. Doreen Norlock and Louis Patry were nominated the evening's Crazy Bowlers."

"The guys downstairs" are among *Opinions'* most noteworthy but not-often-recognized contributors. With a smile and lots of willingness, they happily process purchase and printing orders, photocopy, distribute, store, and conduct many other routine tasks for *Opinions*. "We perform these services and others for the entire OAG," underlined Materiel Management Chief Paul Gervais when asked to describe the work of his section. "You could say that we provide the essential backbone services that enable an organization like the Office of the Auditor General of Canada to function smoothly, without supply and production problems." His section is small but effective. Services range from very basic functions such as storage and photocopying to more complex responsibilities, such as tailoring supplies and services to the needs of the section's varied clientele, planning and offering services that reflect OAG's overall priorities, controlling all purchasing activities and the inventory, adapting to the Office's changing needs and growing mandate, liaising with suppliers and other departments, satisfying a demanding, quality-oriented clientele, advising it on the best ways and means of satisfying a need, and, most of all, trying to save money...



Bill Vick, Supervisor Dan Marier and Bob McElhone man the Stockroom group.



Gary Laviolette operates a skidlifter with the assistance of Supervisor Dan Marier.



Procurement Officer Paul Fowlow and Procurement Clerk Ghislaine Lajoie are meeting with Materiel Management Chief Paul Gervais.



Stan Bialy, Supervisor Mike Hogg and Claude Auger work in the Photocopy and Equipment Repair group.

Representatives of the Internal Auditing Services of the United Nations met on 2 October 1985, in Montreal.



Peter Wilson, President of the Institute of Internal Auditors, Jean-Marie Égée, Internal Auditor with the International Civil Aviation Organization (ICAO), Mohamed Niazi, Director with the Internal Audit Division of the United Nations, and **Edward Rowe**, Deputy Auditor General with the OAG and a representative of the External Auditors of ICAO, attended the meeting.

Riyaz Bokhari, Auditor General of Pakistan, visited the OAG at the beginning of October 1985.

Max Shanahan and Greg Williams, senior managers with the Office of the Auditor General of Australia, met with several OAG staff members during their five-day visit to the OAG.

Marion Cowden, Principal with New Zealand's audit office, visited the OAG from 16 to 18 September 1985.

"What time code do I use for being stuck in an elevator?"



Desmond Kimmitt and David White

Communications Principal **Desmond Kimmitt**, together with John Fowles of Peat, Marwick and David White of Touche Ross, were marooned in an elevator, between floors, for over an hour and a half on the opening afternoon of the CCAF Conference. John is a well-known Alberta racehorse owner, and he and ex-B.C. Racing Commissioner Desmond had a lively discussion on the Sport of Kings. After their release, David was heard to say that he had not anticipated that the first seminar he attended at the Conference would be on "horseracing in western Canada".

Santa Claus visited the Word and Information Systems Group on 20 December 1985.



Reindeers Art Routliffe, Paul Michaud and Dave Hansen are worthy imitators of Santa's original helpers.



Santa Philip Hannan hands Cecile Swerdfager a special reward for being a "good girl" in 1985.

Staff Briefing on the 1985 Annual Report

It was a full house once again in the auditorium of the National Library for the presentation to staff members on the annual Report. With the earlier date and milder weather, there were fewer topcoats in evidence as a steady stream of staff members made their way from 240 Sparks to the National Library on Wellington Street; but many litres of coffee and a plentiful supply of doughnuts were gratefully consumed as members of the OAG mixed and chatted – a reminder that this annual occasion is an important coming together and celebration of a year's work.

The annual Report is, of course, serious business. But the nature of the annual staff briefing is to mix light-heartedness and laughter with the important messages of the Report. Desmond Kimmitt began the proceedings by explaining his role as master of ceremonies: "I'm not sure why this particular task was allocated to me. I think it may be because some knew that, in my other career, I had been in charge of a large church where impressive ceremonial occasions were frequent. And they decided that if Desmond could manage to get a whole bunch of recalcitrant bishops and monsignors to their proper places in the procession, to sit where they were meant to sit and to come in on cue in the liturgy, then he could surely orchestrate a morning involving ten or twelve audit principals from our Office. Which is the first – and probably the last time – our principals will ever be compared to bishops. Mind you, it's suggestive. We could have our own hierarchy. If a

principal is the equivalent of a bishop, then the assistant auditors general would be archbishops. The deputy auditors general could be the college of cardinals, which would make the Auditor General... But perhaps we'd better leave it at that: after all, Ken Dye has never claimed to be infallible."

While commenting on the Report itself, Ken Dye emphasized the increasing quantity of work the Office is called upon to perform that is not directly reflected in the Report. This includes, in addition to the financial audit of the Public Accounts, the Federal Government Reporting Study and the Office's overseas work. He also spoke of the special achievements of the Office in methodology and in computer auditing, and went on to single out the excellent work being done in all areas of the OAG. He emphasized the importance of our regional offices, and he commended all staff members on their ever-improving productivity.

He described to the staff the excellent relationship of the Office with our "big C" client, the Public Accounts Committee, and went on to say that "it's not only what we report in our annual Report that's important. It's also how we report it. Great credit goes to all in the Reports and the Word and Information Systems Groups – and to everyone who took photos. Let's not forget the translators and editors who ensure that the Report says the same things in each language. MPs are demanding good Reports, good chapters – things they can get their teeth into. Other parliamentary standing committees will likely be using the material in our Reports as well. We are judged by our Reports. Our auditing must be excellent. The way we report mustn't waste MPs' time."

It was then time for some special awards. With his inimitable mingling of seriousness and levity, Deputy Auditor General Ed Rowe introduced those receiving recognition for 25 years in the public service, followed by the presentation of the new Auditor General's Award of Excellence by Kenneth Dye and Gary Lambert.

The principals responsible for each audit then told the assembled staff about the chapters of the 1985 Report. Keen competition prevailed in the use of graphics, and the photos, schematics and cartoons were imaginative and entertaining. Notable also this year was an ever-increasing fluency in the use of both official languages. There was also much favorable comment on the involvement, in the presentations, of audit team members other than principals. At the end of the morning, the highlights were widely acknowledged to have been David Rattray's discussion of the Audit Notes chapter; Esther Stern's superbly bilingual summary of the comprehensive audit of the Canada Council – appropriately illustrated with graphics and classical

music; John Hutchinson's splendid blend of words and pictures to make clear the findings of the highly complex Department of Regional Industrial Expansion chapter; and Jack Wadsworth's and Anna Gibbons' marvellously comic dialogue about the main messages of their audit of the Atmospheric Environment Service.

In the end, the coveted "Kenny" Award for best presentation – Ron Warme, Ginette Stewart, Stan Kwapisz and Mark Hill were the judges – went to John Hutchinson, the runners-up being Esther Stern, Jack Wadsworth and Anna Gibbons.

The morning closed with special recognition by the Auditor General of the Editor of the Report, Nancy Murphy. The Office's Graphics team of Art Routliffe, Gisèle Wand, Judith Whitemarsh and Paul Michaud, whose talents were reflected in the annual Report itself as well as in the graphics and cartoons used in the staff briefing presentations, received loud applause. Particular thanks were also extended to Charmaine Ward and her volunteers from throughout the Office, who again looked after all the arrangements for the morning. As in previous years, the Office of the Auditor General expresses its appreciation to the staff of the National Library for their exceptional professionalism and courtesy.

Next page:

First row: Gérald Gaudet presents the Customs Canada findings, and Esther Stern explains the Canada Council audit. Gerald Halpern and Barry Elkin exchange a few words during coffee break, and Desmond Kimmitt lines up guests and witty comments as the briefing's master of ceremonies.

Second row: Kenneth Dye hands a Long Service Award to Otto Brodtrick and the Auditor General's Award of Excellence to the members of the IDEA and FGRS teams. Louis Patry discusses the findings of the Law Reform Commission audit, and Arnie Flaten, those of the Public Pension Management audit.

Third row: Bonnie Miller presents the Report chapter on Pensions in tandem with Arnie, and Henno Moenting reports on the Mixed and Joint Enterprises chapter. Rollande Montsion and Richard Gaudreau present an overview of their team's audit of the Public Service Commission, while Gerry Désormeaux and David Hackett provide technical assistance. Rune Berggren, Auditor General of Sweden, and several members of his staff attend the 1985 staff briefing.

Fourth row: Ron Warme will soon name the three best speakers of the day. The winner of the coveted Kenny Award is John Hutchinson. Mike Ryan is co-speaker during the presentation on Mixed and Joint Enterprises, and Ginette Moreau presents the findings of the chapter on the Canadian Human Rights Commission.

1985 Recipients of the Auditor General's Award of Excellence

by Gary Lambert
Classification and Staff Relations Director

The Award Review Board selected two projects for the inaugural presentation of the Auditor General's Award of Excellence, established in 1985 to recognize professional excellence. The following projects and individuals received the Award:

- The Federal Government Reporting Study (FGRS) team for an exceptional and distinguished contribution to this joint Canada-United States venture. Award recipients were Lyle Osland, Ron Thompson and Harold Stebbe.
- The Interactive Data Extraction for Auditors (IDEA) team for an exceptional and distinguished contribution toward the development and implementation of this new concept in auditing. Award recipients were David Marshall, Doug Deeks, Jim Ralston, Hew Robertson, Mike McMullan, Mike Fleming, Louise Langlois and Chris Warfe.

Long Service Awards

by Mary Chenier
Chief, Compensation and Services

The Long Service Award is presented to all employees who have completed 25 years of service. Six OAG employees received this plaque in 1985:

- George Allen, Auditor with the Vancouver Regional Office;
- Otto Brodtrick, Principal with the Audit Operations Branch;
- Cornelius (Neil) Burk, Director with Audit Operations;
- Edith Colton, Secretary with Audit Operations;
- Keith Stephens, Director with Professional Services;
- Elinor Turner, Personnel Officer.

Keith Stephens has been with the Office for 25 years while the other five employees have worked with various departments before joining the OAG.





Récipiendaires de 1985 du Prix d'excellence du vérificateur général

par Gary Lambert,
directeur, Classification et relations de travail

Le jury de sélection a décidé que deux projets méritaient d'être reconnus par l'attribution du Prix d'excellence du vérificateur général, qui a été institué en 1985 afin de souligner l'excellence professionnelle au BVG :

- L'équipe chargée de l'étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFGF) pour une contribution exceptionnelle et distinguée à ce projet canado-américain. Lyle Osland, Ron Thompson et Harold Stebbe étaient les récipiendaires.
- L'équipe qui a élaboré le progiciel IDFA pour une contribution exceptionnelle et distinguée à la réalisation et la mise en pratique de ce nouveau concept en vérification informatique. Les récipiendaires étaient David Marshall, Doug Deeks, Jim Ralston, Hew Robertson, Mike McMullan, Mike Fleming, Louise Langlois et Chris Warfe.

Prix de long service

par Mary Chenier
chef, Rémunération et services

Le Prix de long service est présenté à tous les employés qui ont complété 25 années de service auprès de la fonction publique. En 1985, six membres du personnel du BVG ont reçu cette plaque :

- George Allen, vérificateur,
- Otto Brodtrick, directeur principal,
- Cornelius (Neil) Burk, directeur,
- Edith Colton, secrétaire,
- Keith Stephens, directeur,

Elinor Turner, agent de classification et de relations de travail.

Keith Stephens s'est joint au BVG il y 25 ans, tandis que les cinq autres membres du personnel ont travaillé au-
près de divers ministères avant leur arrivée au Bureau

bilingue de la vérification intégrée du Conseil des arts du Canada présentée par Esther Stern, les constatations du chapitre complexe sur le ministère de l'Expansion industrielle régionale présentée par John Hitchinson et le dialogue de Jack Wadsworth et de Anna Gibbons sur les principaux messages de leur vérification du Service de l'environnement atmosphérique.

Les juges Ron Warne, Ginette Stewart, Stan Kwapisz et Mark Hill ont décidé que John Hitchinson méritait le Prix "Kenny" tant convoité pour le meilleur exposé. Esther Stern, Jack Wadsworth et Anna Gibbons ont obtenu des mentions honorables.

Le vérificateur général a terminé la séance d'information en remerciant la rédactrice du Rapport, Nancy Murphy. Les artistes dessinateurs Art Routliffe, Gisele Wand, Judith Whitemarsh et Paul Michaud ont été fort applaudis autant pour les graphiques du Rapport annuel que pour ceux qui furent utilisés au cours des exposés. Charmaine Ward et les autres personnes qui se sont portées volontaires pour prêter main forte à l'organisation de l'assemblée ont également été remerciées.

Page suivante :

Première rangée : Gerald Gaudet présente les résultats de la vérification de Douanes Canada et Esther Stern, ceux du Conseil des arts du Canada. Gerald Halpern et Barry Elkin échangent quelques mots pendant la pause-café. Desmond Kimmitt, maître de cérémonie, présente les conférenciers et y va de quelques commentaires pleins d'humour.

Deuxième rangée : Kenneth Dye présente le Prix de long service à Otto Brodtrick et le Prix d'excellence du vérificateur général aux équipes d'IDEA et de l'ERFGF. Louis Patry fait part des résultats de la vérification de la Commission de réforme du droit et Arnie Flaten, de celle de la gestion des régimes publics de retraite. Troisième rangée : Bonnie Miller présente, en duo avec Arnie, le chapitre sur les régimes de retraite et Henno Moenting fait rapport sur les entreprises mixtes et en coparticipation. Rollande Montsion et Richard Gaudreau donnent un aperçu de la vérification de la Commission de la Fonction publique et sont assistés de Gerry Desormeaux et David Hackell. Rune Berggren, vérificateur général de Suède, et plusieurs membres de son personnel assistent à la séance d'information. Quatrième rangée : Ron Warne se prépare à nommer les trois meilleurs conférenciers du jour. Le gagnant du très convoité Prix "Kenny" est John Hitchinson. Mike Ryan est présentateur, avec Henno Moenting, du chapitre sur les entreprises mixtes et en coparticipation, et Ginette Moreau fait part des résultats de la vérification de la Commission canadienne des droits de la personne.

Séance

d'information sur le Rapport annuel de 1985

La présentation du Rapport annuel au personnel du BVC a eu lieu le 25 octobre 1985, un mois plus tôt qu'en 1984. Cette année encore, la salle était comble à la Bibliothèque nationale du Canada. Bien que la température ait été clément, les employés ont consommé bonne quantité de café chaud après avoir franchi la courte distance qui sépare les rues Sparks et Wellington. Ils ont profité de cet agréable prélude à la séance d'information pour s'interpeler et bavarder – un rappel que cet important événement annuel permet aussi de célébrer la conclusion d'une bonne année de travail.

Avec humour, Desmond Kimmitt, directeur principal à la Direction des communications, a mis la présentation en branle et a expliqué son rôle en tant que maître de cérémonie : "Je ne sais pas au juste pourquoi on m'a choisi pour agir en qualité de maître de cérémonie. Quelqu'un sait probablement que j'ai déjà été responsable de l'organisation de grandes églises où il y avait fréquemment d'importantes cérémonies. On a peut-être décidé que, si j'avais réussi à placer évêques et monseigneurs aux endroits voulus dans les processions, à les faire asseoir où il se devait et à leur faire prendre part à la liturgie au signal donné, je pourrais sûrement organiser une assemblée qui réunît dix ou douze directeurs principaux de notre Bureau. Soit dit en passant, c'est la première fois, et probablement la

dernière, que nos directeurs principaux sont comparés à des évêques. Toutefois, l'analogie n'est pas mauvaise. Nous pourrions avoir notre propre hiérarchie. Si un directeur principal est l'équivalent d'un évêque, le vérificateur général adjoint est celui de l'archevêque. Le sous-vérificateur général est alors un cardinal et le vérificateur général... je m'arrête là. Après tout, Ken Dye n'a jamais prétendu être infallible."

Tout en commentant le Rapport, Ken Dye a souligné l'augmentation des tâches que le Bureau est appelé à accomplir et qui ne sont pas directement mentionnées dans le Rapport. Outre la vérification financière des Comptes publics, ces tâches comprennent, entre autres, l'étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux et le travail que le Bureau effectue outre-mer. Ken Dye a également souligné les réalisations du Bureau dans les domaines des méthodes et de la vérification informatique de même que l'excellent travail accompli dans tous les domaines au BVC. Il a mis l'accent sur l'importance des bureaux régionaux et a félicité tout le personnel de l'amélioration constante de sa productivité.

Il a mentionné l'excellente relation que le Bureau entretient avec le Comité des comptes publics. Il a ajouté que "le contenu de notre Rapport n'est pas seulement ce qui importe. La manière dont nous présentons le Rapport compte également. Le crédit revient à la Direction des rapports, à celle du traitement de la copie et de l'information et à toutes les personnes qui ont pris les photos, sans oublier les traducteurs et les réviseurs qui veillent à ce que le Rapport dise la même chose dans les deux langues. Les députés exigent de bons Rapports, de bons chapitres substantiels. Il est fort probable que d'autres comités parlementaires permanents utiliseront également nos Rapports. Nos vérifications doivent être excellentes."

Quelques prix spéciaux ont été distribués après le discours du vérificateur général. Fidèle à ses habitudes, le sous-vérificateur général Ed Rowe a présenté, sur un ton mi-sérieux mi-badin, les personnes qui comptent maintenant 25 années de service au sein de la fonction publique. Kenneth Dye et Gary Lambert ont par la suite présenté le Prix d'excellence du vérificateur général.

Ensuite, les directeurs principaux responsables des chapitres du Rapport de 1985 en ont expliqué le contenu tout en se faisant vive compétition dans l'utilisation des graphiques. Cette année encore, on a pu constater que les deux langues officielles étaient utilisées avec une plus grande facilité. Le fait que des membres d'équipes de vérification aient participé aux expositions fut très bien accueilli. À la fin de la matinée, tous reconnaissaient que les points saillants de la séance avaient été la discussion de David Ratnay sur le chapitre des notes de vérification, le sommaire

On y notait la présence de **Peter Wilson**, président de l'Institut des vérificateurs internes, Jean-Marie Egée, vérificateur interne de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) à Montréal, Mohamed Niazi, directeur de la vérification interne des Nations Unies à New York, et **Edward Rowe**, sous-vérificateur adjoint au BVG, qui représentait les vérificateurs externes de l'OACI.

Riyaz Bokhari, vérificateur général du Pakistan, a visité le BVG au début du mois d'octobre 1985.

Max Shanahan and Greg Williams, cadres supérieurs au bureau de vérification de l'Australie, ont visité le BVG. Marion Cowden, directeur principal du bureau de vérification de la Nouvelle-Zélande, a visité le BVG du 16 au 18 septembre 1985.

"Où dois-je coder le temps où j'ai été prisonnier d'un ascenseur?"



Desmond Kimmitt et David White

Desmond Kimmitt, directeur principal à la Direction des communications, John Fowles de Peat, Marwick et David White de Touche Ross se sont retrouvés isolés entre deux étages pendant plus d'une heure et demie lors du récent Congrès de la FCVI. John est un propriétaire de chevaux de course bien connu en Alberta et sa rencontre avec l'ex-commissaire hippique de la Colombie-Britannique a donné lieu à une discussion animée sur ce sport des rois. David ne s'attendait pas à voir au programme du Congrès une présentation sur le "sport hippique dans l'ouest canadien".

Le Père Noël a visité l'équipe de la Direction du traitement de la copie et de l'information.



Les rennes Art Rouillif, Paul Michaud et Dave Hansen le secondent dans sa lourde tâche.



Le Père Noël, Philip Hannan, récompense Cecile Sverdfager pour sa bonne conduite en 1985.

tournoi : Josée Boudreault avec 276 pour le haut simple chez les femmes et Malcolm Pearson avec 278 chez les hommes. Dave Lyons pour le haut triple chez les hommes avec 643 et Diane Boyle avec 615 chez les femmes. Doreen Norlock et Louis Patry ont été nommés les "quilleurs cinglés" de la soirée."

"Les gars d'en bas" sont parmi les collaborateurs les plus importants d'*Opinions*. Sourire aux lèvres et pleins de bonne volonté, ils commandent et traitent les fournitures demandées, font des photocopies, distribuent, emmagasinent et accomplissent de nombreuses autres tâches pour la revue. "Nous assurons de tels services pour l'ensemble du BVG", de souligner le chef de la gestion du matériel, Paul Gervais. "Vous pourriez dire que nous offrons les services essentiels qui permettent à une organisation comme le Bureau du vérificateur général du Canada de fonctionner sans heurt, sans problèmes d'approvisionnement et de production. "Sa section est efficace. Les services qu'elle offre sont variés et doivent s'adapter aux besoins d'une clientèle hétérogène : la planification et la prestation de services qui reflètent les priorités générales du BVG, le contrôle de tous les achats et des inventaires, l'adaptation aux besoins changeants et au mandat grandissant du Bureau, la communication avec les fournisseurs et autres ministères, la satisfaction d'une clientèle exigeante et désireuse de qualité, la prestation de conseils sur la meilleure façon de satisfaire un besoin et, surtout, le souci de l'économie..."



Bill Vick, le superviseur Dan Martier et Bob McElhone s'occupent du magasin. Gary Laviollette se sert d'un charriot, seconde de son superviseur Dan Martier.

Stan Bialy, le superviseur Mike Hogg et Claude Auger sont chargés de la photocopie et de la réparation du matériel.

La 17^e réunion des représentants des services de vérification interne des Nations Unies s'est tenue à Montréal.



Le préposé et le commis à l'approvisionnement, respectivement Paul Fowlow et Ghislaine Lajoie, s'entretiennent avec le chef de la gestion du matériel, Paul Gervais.



(13 ans), il a rejoint sa fille Leslie (19 ans) qui étudie à

l'Université de la Colombie-Britannique. Ils ont passé les Fêtes à étrenner leurs skis alpins et à célébrer l'importance religieuse de Noël. "La maison en pain d'épice et les festivités paroissiales sont des traditions que ma famille conserve, et chaque année nous préparons une couronne ornée de quatre bougies pour souligner les quatre dimanches de l'Avent", de commenter le vérificateur général. Lorsqu'il était résident de Vancouver, Ken Dye passait la plupart des fins de semaines de l'hiver sur les pentes du mont Whistler. "Depuis que nous sommes à Ottawa, Noël est devenu l'unique occasion pour nous de retourner à la montagne", d'ajouter Ken.

Le 16 janvier 1986, les membres du

Comité directeur des systèmes

d'information et plusieurs membres du

personnel du BVG ont assisté à un exposé de

Geoff Cockhill sur les systèmes d'experts. "Il s'agit de

systèmes informatiques que vous pouvez consulter pour

obtenir des données sur un sujet précis, d'expliquer

Geoff. Mon exposé a initié le BVG à la réalité et au

potentiel de cette ressource informatisée." Une autre

causerie de Geoff, cette fois sur le langage Forth, a été le

point saillant d'une réunion du groupe d'utilisateurs

Heath qui a eu lieu à la mi-novembre.



Le sous-vérificateur général Raymond Dubois a perdu la tête! Cette boule de quilles très spéciale lui a été offerte par l'Association des employés du BVG.

Gary Laviolette, coordonnateur du troisième tournoi de quilles annuel du BVG, nous a remis cette note : "Le tournoi a attiré 120 participants qui ont apprécié les parties de quilles de même que la session musicale qui a suivi. Un merci tout spécial aux bénévoles qui ont aidé à en assurer le succès! Voici les nombreux gagnants du



Le Quartetto Bel Canto, un quatuor vocal, s'est produit au Centre national des arts le 21 octobre 1985. **Peter Armstrong** fait partie de cette formation qui interprète des oeuvres de Mozart, Brahms et Rossini.

N'oubliez pas de visionner les deux

cassettes vidéo qui ont été acquises

récemment par la Direction du

perfectionnement et de la planification de

carrière : *Concours à votre portée et Êtes-vous*

candidates?



"Son rendement est efficace, et son travail est toujours accompli avec dévouement, méthode et application." C'est en ces termes que Michael Adibe décrit **Louise Viau**, coordonnatrice du traitement des documents à la Direction des méthodes professionnelles. Elle est aussi responsable de la production de tous les documents de méthodologie qui sont publiés par sa Direction : la version remaniée du Manuel de vérification intégrée, les guides de vérification, les documents de travail et de recherche et plusieurs autres ouvrages, dont les documents techniques. Elle doit en outre s'occuper de la mise en page, de la mise au point technique, de la correction d'épreuves et de la coordination du processus général de production. Ses méthodes de travail méticuleuses et sa révision soignée des publications ont contribué à l'excellence technique des produits de la Direction.

Kenneth Dye est revenu sain et sauf de son pèlerinage annuel au mont Whistler. Accompagné de sa femme Fran, de sa fille Beth (23 ans) et de son fils Jamie

Johanne Dicaire et Chislaine Lajoie sont récemment rentrées de congé. **Lorraine Clayton** est revenue à Ottawa du bureau régional de Halifax et **Louise Saint-Laurent** a été mutée de Montréal à Ottawa.

Elizabeth Lancop a été mutée au Service canadien des forêts. **Valerie Nyevedley** et **Thomas Nicolle** ont démissionné en novembre 1985.

Shirley Baird, Bruce Carroll, Jocelyne Champagne, Mary Chenier, Lorraine Clayton, André Côté, Carole Davis, Denis Hérard, Sébastien Ho et Serge Roussel ont récemment été promus. Félicitations!

Francine Bary, Jacinthe Beaupré, Marie de Sousa, Henriette Fournier, Daniel Gosselin, Véronique Hibbard, Patricia Holmes et **Guy Villeneuve** ont été nommés au BVG.

Evelyn Appleton a quitté le BVG le 27 décembre 1985, après 14 années de service. Elle a travaillé à la Direction du personnel pendant neuf ans après avoir travaillé au bureau régional de Winnipeg.



Roy Gunn, à la retraite depuis le 29 novembre dernier, a assumé de nouvelles fonctions le 2 décembre 1985 à titre de sous-vérificateur de la Nouvelle-Écosse. Pour souligner sa nomination et le remerciement de son apport au BVG, une réception intime a été organisée en son honneur.



Peter Wilson nous a envoyé un récent communiqué de l'Institut des vérificateurs internes annonçant la création d'une équipe de travail spéciale qui étudiera la possibilité de modifier l'appellation "Certified Internal Auditor" (CIA). La confusion de ce sigle avec celui de la Central Intelligence Agency s'est avérée dangereuse pour les vérificateurs internes en voyage à travers le monde. Deux tiers des répondants à une enquête menée auprès des membres de l'Institut favorisent un tel changement.



Naturellement, nous avons dû travailler le soir pour se permettre cette demi-journée en mer..."

De Vancouver, **Don Young** nous envoie cette photographie. "Nous avons fait une petite excursion durant la réunion annuelle des directeurs régionaux, qui s'est tenue à Halifax cette année. Le bateau est exploité par un couple qui a mis sept ans à le construire.

Lena Pietrantonio et **Derek Holloway** ont prononcé leurs vœux de mariage le 26 octobre. **Anny Lelièvre** a épousé Étienne Malouin le 14 décembre 1985.

David Hackett remercie les sollicités de la campagne pour les obligations d'épargne du Canada. Le total des ventes pour la fonction publique a atteint le plafond inégalé de 181,2 millions de dollars. David, directeur de la campagne pour le Bureau, est fier d'annoncer que le BVG a dépassé son objectif.



surimpressions, effets d'éloignement et de rapprochement, ralentis et autres effets spéciaux.

Dans ce cas, le vidéo du BVC était réalisé et offert simultanément dans les deux langues. La qualité de chaque production, tant française qu'anglaise, nous confirme la justesse du choix de départ : façonner un produit qui offre des dialogues parallèles tout en respectant les particularités de langues et d'expression dans le jeu dramatique.

Je crois donc, en conclusion, que ce premier document à porter la marque de commerce du BVC sera fort utile au personnel du Bureau. Jeunes et moins jeunes y trouveront leur compte en le regardant, bien sûr, sous des angles différents. Nous pouvons être fiers de cette très belle réalisation – oeuvre d'équipe avant tout – qui suscite déjà un grand intérêt tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de notre Bureau.

Afin de ne pas être en reste, dépêchez-vous de voir le "hit" de l'année au festival vidéo du BVC. Retenez votre place pour ce court-métrage sur les techniques d'entrevue!

Portraits



Gilles Laviolette a pris sa retraite le 31 janvier 1986 après 35 années dans la fonction publique, dont plus de 10 au BVC. La veille, une réception en son honneur a réuni ses amis et collègues au Club MacDonald.



Peter Maertens est de retour au BVC depuis le 1^{er} novembre 1985 en tant que directeur principal à la Direction générale des opérations de vérification. Peter a quitté le Bureau en 1980 pour des affectations temporaires aux Philippines.



Claude Lalonde a quitté le bureau de Halifax du BVC le 31 décembre 1985. Il a accepté une affectation de deux ans à la Côte-d'Ivoire, en Afrique. Roy Gunn a présidé la fête d'adieu en son honneur.

Un vidéo sur les techniques d'entrevue

par Jean-Pierre Hick
conseiller d'orientation

Lorsqu'on regarde un document vidéo, on est avant tout captivé par le sujet et par l'action qui se déroule. Et c'est bien normal : c'est ainsi que tout vidéo bien construit focalise l'attention du spectateur. Mais que savons-nous du montage nécessaire à la réalisation d'un vidéo? La production toute récente, par la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, d'une bande vidéo sur les techniques d'entrevue me fournit justement l'occasion d'en parler un peu. L'expérience était nouvelle et se révéla fort enrichissante pour toutes et tous.

Notre réalisateur David Rosen et son adjointe Karen McNulty firent preuve d'un professionnalisme tout à fait remarquable et n'hésiterent pas à faire reprendre certaines séquences plusieurs fois jusqu'à l'obtention du résultat désiré. Cette équipe fit aussi preuve d'astuce et d'ingéniosité pour le déplacement de la caméra, des microphones et de tout le matériel et eurent parfois recours à des acrobaties qui étaient nécessaires par l'exiguité des lieux. (Après tout, les locaux du BVC ne se comparent pas aux studios de tournage de Hollywood ou d'ailleurs...)

Nous avions en la personne de Leo Demesmaker, consultant, un maître du sujet. Leo remania plusieurs fois le scénario, remodelant le dialogue et faisant preuve de trouvailles vraiment originales. Le sujet, rédigé en anglais, fut traduit par les Services de traduction, et le texte français fut ensuite révisé et lignolé par Gerry

Désormaux. Les nombreuses modifications au texte original furent soigneusement effectuées par l'équipe de la Direction du traitement de la copie et de l'information. Nos deux équipes d'acteurs s'élevèrent rapidement du niveau amateur au niveau semi-professionnel. Joanne Stoodt et Doug Connell formaient l'équipe anglaise et Esther Stern et Marc Levasseur, l'équipe française. Nos quatre collègues ont contribué, par leur jeu et leur présence d'acteurs, à la fraîcheur de ce vidéo qui n'a rien à envier à certaines productions réalisées par des firmes professionnelles. La partie méthodologique était assurée dans les deux langues par Barry Blake, véritable professionnel, qui exécute avec aisance un rôle taillé pour lui.

Pour les séances de prises de vue, nous dispositions sur le plateau de toute une équipe de techniciens dirigée par David : pousseurs de chariot, perchiste, éclairagiste et autres spécialistes. Comme on ne pouvait tourner dans les bureaux et couloirs du BVC qu'après les heures de travail, il fallut travailler le soir et même une nuit entière pour installer le matériel de tournage et répéter aussi souvent que le metteur en scène le désirait.

Enfin, les bouts de tournage furent assemblés et montés par David qui a utilisé les installations d'une entreprise spécialisée afin d'obtenir les effets visuels et sonores :



Esther Stern et Marc Levasseur interprètent avec aisance une entrevue type.

Présence active du BVG au 6^e Congrès de la FCVI

par Diane Vachon
bureau régional de Montréal

Le Bureau du vérificateur général était bien représenté au 6^e Congrès annuel de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), qui s'est tenu à Montréal du 1^{er} au 3 décembre 1985. Le comité organisateur du Congrès, dont a fait partie le sous-vérificateur général Ronald Warne, a présenté un programme de séances plénières et techniques d'un intérêt tel qu'une centaine de participants n'ont pu y trouver place.

C'est devant une salle comble que le vérificateur général Kenneth Dye a présidé la première séance plénière et a souligné l'implication du BVG dans les vérifications et les examens spéciaux des sociétés d'État qui sont prévus par le projet de loi C-24. Par la suite, il fit la présentation de Pierre Franche, président et directeur général de Via Rail, qui a expliqué de façon éloquentes les activités de vérification au sein de la société d'État qu'il dirige.

Plusieurs employés du Bureau ont présenté diverses séances techniques. Les vérificateurs généraux adjoints Doug Deeks et David Marshall ont introduit IDEA (Extraction des données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs), le nouveau logiciel qui a été développé par le BVG. Le vérificateur général adjoint Jean-Guy Laliberté a présidé la présentation sur l'optimisation des ressources tandis que le vérificateur général adjoint William Radburn a traité de la fiabilité de la vérification interne. Kathleen Petersen a entreteint l'auditoire de la mise en oeuvre des examens spéciaux et le directeur principal Otto Brodtrick a revu les notions de la vérification de l'efficacité.

Pendant ce Congrès, Louise Viau, Lynda Sayer et Denis Hérard assuraient la permanence au kiosque d'information du BVG et ont eu à répondre à de nombreuses demandes d'information. Les participants pouvaient aussi y prendre connaissance de diverses publications et brochures du BVG, y compris ses Manuels et Bulletins. Tout au cours des activités au programme de ce 6^e Congrès, on remarquait la présence des huit boursiers de la FCVI, qui sont présentement en stage au BVG.



Doug Deeks et David Marshall, vérificateurs généraux adjoints, et Stewart Mensforth, sous-ministre adjoint à l'énergie, Mines et Ressources Canada, discutent de l'utilisation des micro-ordinateurs.



Kathleen Petersen, dorénavant conseiller spécial au cabinet Price Waterhouse, et George Kyle, vice-président à la Banque fédérale de développement, parlent de la mise en oeuvre des examens spéciaux des sociétés d'État.



Jean-Guy Laliberté, vérificateur général adjoint, préside l'atelier sur l'optimisation des ressources.

Conférence des jeunes professionnels

par Serge Roussel

La Conférence des jeunes professionnels, tenue à Gananogue du 11 au 13 novembre 1985, avait pour thème *Perspectives*. Les observations, recommandations et commentaires des cadres supérieurs qui ont été obtenus à la suite des différents ateliers apparaîtront sommairement dans le rapport de la Conférence.



Un des objectifs de la Conférence consistait à permettre la rencontre informelle des cadres supérieurs avec les jeunes professionnels, tel que représenté par cette photographie de groupe.



Un autre objectif était la création d'un esprit de corps.

Ainsi, mardi soir, une multitude d'êtres bizarres apparurent à la Conférence et, malgré les ingénieux déguisements, nos jeunes professionnels ont quand même lié connaissance. Ici, Jocelyne Champagne et Serge Roussel sont entourés de Lise Granger-St-Pierre, Pauline Blais, Edith Tremblay, Stuart Barr et Denis Bastien.

Opinions

18

par David Marshall
vérificateur général adjoint

Présentation IDEA

Le 27 novembre 1985, des délégués de bureaux de vérification provinciaux et de cabinets de vérification du secteur privé se sont réunis au BVG afin d'assister à une présentation d'un jour sur le progiciel IDEA (Extraction de données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs). La matinée a commencé par une démonstration et s'est terminée par une période de questions. Après le déjeuner, des membres du Bureau en matière de traitement électronique des données à l'orientation actuelle des gouvernements provinciaux et du secteur privé.

L'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) était représenté par Bill Swirsky et Bob Cuthbertson, qui sont en train de préparer les plans et les ressources qui permettront à l'ICCA de distribuer IDEA et d'agir en qualité d'organisme d'appui à l'égard de ce progiciel. Sous peu, IDEA sera installée à titre d'essai dans six cabinets de vérification importants. En outre, des négociations sont en cours afin que, dès mai 1986, on puisse offrir ce progiciel par l'intermédiaire de l'ICCA, pour un coût minimal.



Bart Burron, Paul Corona, Mike Fleming et Mike McMullan sont des membres de l'équipe qui a développé le progiciel IDEA.

Congrès

Atelier sur la vérification et les examens spéciaux des sociétés d'État

par Michael Ryan
directeur

Une loi qui a été adoptée en 1984 prévoyait des vérifications annuelles plus approfondies et introduisait les examens spéciaux des sociétés appartenant exclusivement à l'État canadien. Le 21 octobre 1985, le vérificateur général du Canada a dirigé un atelier d'une journée qui visait à examiner l'expérience acquise durant la première année de la mise en vigueur des nouvelles dispositions législatives.

L'atelier a réuni des vérificateurs du BVG et de cabinets comptables du secteur privé, de même que d'autres participants qui s'intéressent à la mise en oeuvre efficace de la nouvelle loi. Les séances étaient conçues pour mettre les participants au courant des réalisations les plus récentes, ainsi que pour fournir une occasion de discuter des méthodes et de partager les expériences, notamment dans le domaine des examens spéciaux.

Selon les premières indications, l'atelier a permis aux participants de prendre davantage conscience des problèmes et défis communs. L'une des plus importantes conclusions est que les connaissances et les expériences acquises dans le cadre des vérifications intégrées effectuées auprès des ministères peuvent être appliquées aux examens spéciaux des sociétés d'État. Toutefois, il a été noté que, selon la nouvelle loi, l'expérience acquise doit être appliquée dans un contexte de vérification



Pierre Pharand, du cabinet Samson Bélair, Al Dickens, directeur principal au BVG, Michael Meagher, du cabinet Thorne Riddell, Doug Timmins, directeur principal au BVG, et Peter Newdick, du cabinet P.E. Newdick Enterprises Ltd.

différent. Par exemple, les examinateurs doivent fournir aux conseils d'administration une certitude raisonnable que la société a pris les dispositions appropriées pour optimiser ses ressources. De même, les examinateurs doivent se fier aux vérifications internes dans la mesure du possible et doivent déclarer dans quelle proportion ils ont utilisé ces vérifications. Les participants ont reconnu la nécessité d'entretenir une communication étroite, tout au long des examens spéciaux, avec les comités de vérification, les directeurs des sociétés et les vérificateurs internes, et cela de manière pragmatique et rentable. Il est possible de se procurer le compte rendu de l'atelier en écrivant aux Services des publications, Fondation canadienne pour la vérification intégrée, 55, rue Murray, Ottawa (Ontario) K1N 5M3 (5 \$ l'exemplaire).

Les organisateurs du rallye, Normand Lefebvre et Claude Gauthier, donnent leurs instructions à Denis Hérad et à sa coéquipière.



Les gagnants : Josée Plante, Maurice Laplante, Lyne Desmarais et Marius Nault.



Eblouis par la beauté des paysages d'automne, certains participants ont omis de s'arrêter aux points de contrôle. André Parson's et son épouse ont tellement pris de

agréable.

Le cinquième rallye automobile annuel du bureau régional de Montréal a eu lieu le samedi 19 octobre 1985. Les organisateurs, Claude Gauthier et Normand Lefebvre, n'avaient ménagé ni temps ni efforts pour nous assurer un parcours à la fois sécuritaire et

par Diane Vachon
bureau régional de Montréal

Les Mange-bitume reprennent la route

retard que la fin de leur aventure aurait nécessité l'utilisation de puissantes lampes de poche... Louise Dubé, venue d'Ottawa pour l'occasion, a dû partager le prix citron avec Sal Cambria. Leur dernière place leur a valu une pétillante bouteille de Canada Dry. Sal ne s'en est pas encore remis. Il faut dire, à leur décharge, que la toute nouvelle voiture de Louise ne comporte pas de compteur de dixièmes de kilomètres et que, en bons comptables, ils ne pouvaient évaluer "au kilomètre" la distance parcourue. Marius Nault et Maurice Laplante ont remporté le premier prix, un Dom Pérignon qu'ils laissent vieillir. Afin de ne pas mettre son titre en jeu l'an prochain, Marius a suggéré qu'il pourrait être de l'organisation du rallye de 1986. Le deuxième prix a été remporté par Lyne Desmarais et Pierre Fafard. Ils se sont partagé une Veuve Clicquot et l'honneur de s'en être sortis toujours unis. Quant au troisième prix, il va à Josée Plante et son ami Alain Tanguay. Ils ont eu droit à un Château Montcontour ainsi qu'à de nombreuses gallettes de boue sous et sur leur voiture. Tout comme Louise Dubé, ils ont appris que certains des accessoires pour automobiles sont très utiles. Josée a déjà commandé ses garde-boue pour l'an prochain!

L'événement s'est terminé autour d'une bonne table où tous ont discuté de leurs bons et mauvais coups et comparé leurs courbatures mentales et physiques. Cette année, force nous est de constater que les vétérans de Montréal se sont laissés dépasser par des jeunes loups frais émoulus des universités. Malgré tout, ils peuvent se consoler tranquillement car ils ont un an pour s'en remettre et préparer leur revanche...

Ils ont été acceptés par les personnes à qui ils s'adressaient. Ils ont même entraîné celles-ci à prendre des mesures sérieuses, législatives ou autres, afin de combler les lacunes énoncées. En conséquence, des améliorations importantes, voire des améliorations en profondeur, furent régulièrement le résultat des études qui étaient menées par les vérificateurs de cette époque.

Ne soyons pas surpris du fait que les commissaires ne faisaient aucune distinction entre économie, efficacité et efficacie. Ils traitaient bien de ces trois aspects dans leurs rapports, sans toutefois employer le jargon de nos jours. Leurs méthodes de vérification étaient dominées par le bon sens, comme nous permet de le constater leur définition de leur seul objectif – l'économie :

"Par économie, nous entendons le juste milieu qui se situe entre la parcimonie et la profusion, c'est-à-dire la justice, aussi bien que la prudence; ce qui permet de donner à chacun son dû, sans plus."

Il serait rassurant de penser que, après ces grands succès initiaux en matière de vérification de l'optimisation des ressources, les efforts déployés par les commissaires aient pu être décuplés sous la commission permanente qui avait été établie pour les remplacer en 1785. Cependant, l'examen des questions relatives à la vérification de l'optimisation des ressources a cessé complètement pendant près de 100 ans.

Que devons-nous conclure de tout cela? Tout d'abord, il ne suffit pas de simplement chercher à retracer les origines de la vérification de l'optimisation des ressources car, sans doute, nous pourrions reculer encore plus loin dans le temps. Après tout, la parabole biblique des talents souligne les grandes vertus du "bon et fidèle serviteur" qui s'est efforcé d'employer les ressources de son maître de manière productive et efficiente et le sort peu enviable de son compagnon qui a été puni pour s'être contenté d'avoir eu l'économie comme seul but.

Ensuite, le présent article ne vise pas à prouver que la vérification de l'optimisation des ressources n'est pas chose nouvelle. Même si certains rapports anciens sont pertinents, il serait simpliste de les lier trop étroitement à la vérification actuelle de l'optimisation des ressources. L'envergure et la complexité des opérations du secteur public moderne et des formes nouvelles de vérification de l'optimisation des ressources posent des problèmes d'un tout autre ordre.

Toutefois, cet historique permet de tirer certaines leçons. Les préoccupations modernes dans le domaine de la vérification de l'optimisation des ressources ne sont pas insolites. C'est notre croyance qu'elles sont seulement propres à notre époque qui est insolite. La vérification de l'optimisation des ressources n'est pas une invention récente qui a été engendrée par des circonstances économiques modernes. Les questions

touchant la vérification de l'optimisation des ressources ont toujours été au cœur même de la responsabilité envers le public. Il a toujours été naturel pour le vérificateur du secteur public de s'en occuper; il lui est impossible de ne pas y faire face car il s'agit d'une partie de ses responsabilités.

De plus, la vérification de l'optimisation des ressources ne dépend pas seulement des lois. L'étendue et la nature des responsabilités du vérificateur peuvent évidemment être affectées par les lois et par d'autres facteurs. Cependant, tant que l'intérêt public sera en jeu, il sera impossible de nier que la vérification de l'optimisation des ressources soit chose nécessaire.



David Dewar, vérificateur général adjoint, Bureau national de vérification (Londres)

David Dewar est chargé des directions qui sont responsables de la vérification dans les domaines de l'environnement, du transport, de l'éducation, du droit et de la sûreté, des projets d'aide outre-mer, des agences internationales et des ministères écossais. L'élaboration de méthodes, notamment dans le domaine des examens de l'optimisation des ressources, la planification et l'ébauche de politiques, ainsi que les activités de liaison au palier international font aussi partie de ses responsabilités.

Vérification de l'optimisation des ressources : les huit cents premières années

par David Dewar
vérificateur général adjoint
Bureau national de vérification, Londres

Selon la croyance populaire, la vérification de l'optimisation des ressources aurait été inventée en Amérique du Nord, dans les années 60. Cependant, David Dewar nous donne un autre aperçu de la question.

L'idée était troublante. Richard Fitz Nigel regarda les trésoriers et les commis effectuer leurs calculs laborieux et il se posa à nouveau la question. Les comptables allaient-ils prendre possession du pouvoir?

Ses doutes se dissipèrent rapidement. Richard Fitz Nigel savait d'expérience que la comptabilité, bien qu'importante, était reléguée au second plan à la Direction du Trésor, dont le but premier était la gestion économique, efficace et efficiente des ressources du Roi. L'opinion de Richard à ce sujet était bien arrêtée :

"Il est facile d'établir les sommes dues et ... de déterminer par soustraction si la dette a été payée ou quel est le solde dû. Mais lorsque surgissent des questions compliquées ou des points critiques ... les qualités les plus réputées à la Direction du Trésor ne sont pas les techniques de calcul mais le bon jugement sous toutes ses formes."

Le secrétaire de l'amirauté était également préoccupé. Il surpris par le grand nombre d'hommes au quai. "Je vois, dit-il, que le Roi doit déboursier plus que le commun des mortels pour obtenir les mêmes résultats." Il trouvait tout naturel d'étudier les questions de vérification de l'optimisation des ressources: "Je visite les boutiques et je trouve utile de m'enquérir du prix du goudron et de l'huile dans l'espoir de faire économiser de l'argent au Roi", disait-il.

Il y a un intervalle de 500 ans entre ces deux exemples, mais ils confirment que ces deux administrateurs partageaient la même vision de leurs responsabilités financières. Il était naturel, au Moyen Âge, de se préoccuper de la bonne gestion économique, étant donné que les recettes, à cette époque, dépendaient de la saine gestion des ressources matérielles qui sont énumérées dans le Domesday Book, le recueil cadastral de Guillaume le Conquérant.

Compte tenu de l'importance accordée à la vérification de l'optimisation des ressources au début et à la fin de cette période de 500 ans, il est tout à fait logique de conclure que cet esprit a prédominé tout au long de la période. Les fonctions du premier vérificateur permanent de la Direction du Trésor furent établies en 1314. Au fil des années, les responsabilités des vérificateurs du Royaume furent périodiquement définies et consolidées.

Il convient de signaler que l'intérêt porté à la vérification de l'optimisation des ressources s'est manifesté longtemps avant l'obligation de rendre compte au Parlement. De nos jours, la vérification de l'optimisation des ressources est étroitement liée à cette responsabilité. À l'époque, lorsqu'il s'agissait de l'argent du Roi, la responsabilité financière était souvent "tranchante", autant au sens littéral qu'au sens figuré.

Les lecteurs qui sont d'avis que la vérification a pour but principal la critique constructive applaudiront immédiatement le mandat des commissaires chargés de la vérification des Comptes publics et nommés pour la première fois en 1780. Ils étaient tenus par la loi non seulement d'identifier les lacunes relevées mais également de chercher à déterminer :

"... des moyens plus expéditifs, efficaces et économiques de réglementer et de fournir à l'avenir les services pour le bien commun."

Toutefois, les vérifications de sujets corsés ne manquaient pas. À part quelques subtilités de langage, les rapports des commissaires pourraient être publiés aujourd'hui et passer pour être actuels. Qui plus est, au moment de leur publication, ces rapports avaient surmonté avec brio l'épreuve à laquelle tous les rapports de vérification de l'optimisation des ressources font face :

La rédaction de rapports de vérification

par Desmond Kimmitt
directeur principal, Direction des communications

La vérification intégrée ne requiert pas que des connaissances en vérification. Elle exige aussi de bonnes aptitudes au niveau de la rédaction afin d'assurer une bonne communication des résultats. Cela est d'autant plus important lorsque les utilisateurs principaux d'un rapport ne sont pas spécialistes du langage de la vérification. C'est, entre autres, le cas des utilisateurs du Rapport annuel du vérificateur général. Les membres du Parlement sont en droit d'exiger un Rapport écrit en termes clairs et significatifs.

Exposés des boursiers de la FCVI

Les boursiers de la FCVI de 1985-1986 participeront, comme leurs prédécesseurs, à l'excellent programme des déjeuners-causeries. Huit exposés sont inscrits au programme de 1986, qui se déroulera chaque mardi de février et mars, de 12 h à 13 h, à la pièce 1130, aux dates suivantes :

Depuis sa nomination il y a cinq ans, le vérificateur général Kenneth Dye a fixé comme objectif de donner au Rapport annuel une présentation et un format accessibles et de consultation facile. Le BVG a donc mis sur pied différents projets axés sur la rédaction et a donné plus de place à l'utilisation de graphiques et de photographies.

Ainsi, le Rapport annuel fait l'objet de constantes améliorations. Le travail entrepris en ce sens par le personnel du Bureau fut le fruit d'efforts concertés. Il semble maintenant à-propos de faire le point sur le travail accompli et de mettre à la disposition des rédacteurs de chapitres du Rapport annuel les acquis du Bureau sur la rédaction de rapports de vérification.

C'est sous la direction de la Direction des rapports et de la Direction des communications que Ann Gamay verra la Direction et classifier ce qui a déjà été accompli tant à l'interieur du Bureau que dans les secteurs publics et privés. Nous prévoyons profiter de toutes les idées générées ici ou ailleurs afin de les intégrer dans un document susceptible d'être utilisé par quiconque est appelé à rédiger. Afin de mener à bien la tâche qui l'attend, Ann Gamay rencontrera en entrevue bon nombre des employés du Bureau. Un groupe de consultation a aussi été formé.

La place de plus en plus grande qu'occupe la vérification intégrée tant au niveau national qu'international ainsi que les projets d'examens spéciaux des sociétés d'Etat donneront un essor particulier à la rédaction des rapports de vérification. Nous espérons que le travail d'entrepris par le BVG contribuera à faciliter ce travail de rédaction et se reflètera ailleurs dans le monde de la vérification. Nous recevrons avec plaisir toute suggestion de votre part.

4 février	Zuoling Du (Chine)
11 février	Adelino DaMota (Brésil)
18 février	Pius Shree (Tanzanie)
25 février	Carl Kalwan (Papouasie Nouvelle-Guinée)
4 mars	Ralph Elwin (Dominique)
11 mars	Wazir Qureshi (Pakistan)
18 mars	Raquel Meneses (Chili)
25 mars	Humberto Grajales (Mexique)

Voici les principales observations :

- Élire des députés et ne pas ensuite leur assurer un achèvement suffisant de l'information dont ils ont besoin équivalait à former un orchestre puis à remettre aux musiciens des partitions où il manquait des pages.
- Il y en a pour prétendre que l'information fournie aux députés est sans importance puisque ces derniers n'ont aucune voix dans la formulation des politiques et que la responsabilité qu'ils exercent se limite à faire l'inspection des portes de l'écurie une fois que les chevaux se sont enfuis.
- 21 des 23 aéroports nationaux et internationaux n'ont pas pu faire leurs frais en 1984-1985 et le déficit global est de 107 millions de dollars.
- La vérification du ministère de l'Expansion industrielle et régionale donne une vision des problèmes qui surgissent lorsqu'il y a absence de critères précis pour des projets déterminés et absence de procédures de contrôle visant à assurer le respect des textes réglementaires qui régissent les programmes.
- Le coût des régimes publics de retraite est énorme et si aucun changement n'est apporté d'ici la fin de la décennie, il en coûtera 23 milliards de dollars par année, comparativement à 16 milliards en 1984-1985.
- Les méthodes et les systèmes opérationnels utilisés pour la distribution des prestations de retraite fonctionnent bien, mais on les dit coûteux, peu efficaces, limités, désuets et, dans certains cas, vulnérables.
- Afin d'offrir des installations de récréation aux employés et à leur famille, le ministère des Affaires extérieures a acheté 34 débentures transférables donnant aux détenteurs droit d'adhésion au club Aberdeen Marina de Hong Kong : le coût se situe à 773 500 \$.
- Le 5 février 1985, une remise d'impôt a été accordée par décret à la Hudson Bay Oil and Gas Company, ce qui lui permettait de déduire aux fins de l'impôt les frais de financement que sa société mère avait engagés pour faire son acquisition : un cadeau de un milliard de dollars à Dome Petroleum.



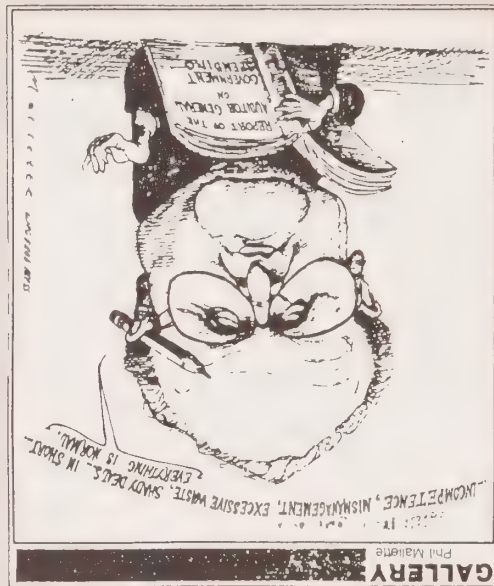
Johannes Roy, à la Direction des affaires publiques, est en train de trier et de classer les coupures de journaux canadiens qui traitent du Rapport annuel de 1985. Cette Direction a reçu près de 4,000 coupures sur le BVG en 1985.

- Un rapport ministériel des Affaires indiennes et du Grand-Nord canadien fait état de quelque 102 poursuites judiciaires contre la Couronne qui pourraient coûter un milliard et plus aux contribuables.
- Les ministères du Revenu, des Finances et les services d'impôt Canada ont favorisé pour une somme supérieure à 250 millions de dollars les détenteurs d'actions de Petrofina (majoritairement Belges) lors de la création de Petro-Canada.
- Dans la transaction Petro-Canada, le système fiscal a permis d'obtenir des fonds pour l'achat de Petrofina, mais le Canada a perdu 200 millions de dollars en impôt et 250 millions par suite du gonflement par Petro-Canada de l'assiette d'imposition de l'actif.

Le Droit (Ottawa) La danse des milliards continue

par Paul Terrien

En 1982, beaucoup de nos représentants à l'étranger n'étaient pas contents de leurs conditions de travail. Mis au courant du malaise, le premier ministre Trudeau fit ce que tout bon gestionnaire public doit faire en pareille circonstance et constitua la Commission royale d'enquête sur la situation dans le service extérieur. Au palmarès des commissions d'enquête, celle-là ne fit pas sensation et ne suscita guère de discussion qu'à l'intérieur de l'édifice Pearson et dans nos ambassades présument. Mais le vérificateur général du Canada, qui remettait hier son rapport annuel à la Chambre des communes, nous apprend encore une fois que même une recommandation en apparence anodine d'une commission d'enquête peut coûter cher quand un fonctionnaire se met en tête de l'appliquer sérieusement. Ainsi, parce que la commission d'enquête sur nos diplomates malheureux avait noté que "dans un assez grand nombre de missions à l'étranger, les installations de loisirs sont inexistantes ou sont si onéreuses que les employés ne peuvent les utiliser", et recommandé en conséquence que le gouvernement paie les frais d'inscription de ses fonctionnaires internationaux dans



The Winnipeg Free Press
le 2 novembre 1985
... Incompétence, mauvaise gestion, gaspillage, collusion
... en fait ... tout est normal.

des clubs de loisirs, on nous présente aujourd'hui une note de 800 500 \$ du Aberdeen Marina, de Hong Kong, où se conditionnent 34 membres de la mission canadienne.

Chaque rapport du vérificateur comporte ainsi son lot de perles bureaucratiques qui font la délectation des journalistes et du public. Mais, à part le zèle sportif de notre mission à Hong Kong - et on rit déjà plus jaune quand il s'agit de 800 000 \$ - le dernier rapport de Kenneth Dye est le moins rigolo que le Parlement aura eu à étudier depuis très longtemps.

Ainsi apprenait-on hier que le gouvernement fédéral a fait deux autres cadeaux fiscaux qui nous coûteront un milliard et demi, qui s'ajouteront au milliard d'exemption d'impôts accordé à Olympia et York, et au milliard que coûtera au trésor public la faillite de la banque Commerciale et de la Norbanque. Les montants, seuls, inquiètent, quand on connaît l'ampleur du déficit fédéral.

Mais ce secret qui a entouré les exemptions d'impôt accordées à Dome Petroleum et à Petro-Canada est sans doute la caractéristique la plus troublante dans les révélations de M. Dye, qui note d'ailleurs: "Il y a quelque chose qui ne tourne pas rond du tout lorsqu'un système permet que l'on prenne une décision stratégique de l'ordre de un milliard de dollars par voie de dépense fiscale sans que le Parlement obtienne l'information suffisante sur l'opération. Après tout, c'est de deniers publics qu'il s'agit, l'argent des contribuables qui élisent les députés pour protéger leurs intérêts".

On retrouve donc déjà le premier ministre Mulroney dans la même position inconfortable qu'il avait quittée joyeusement il y a deux semaines pour son voyage à Nassau et à New York. Le répit aura été court et les succès internationaux sembleront probablement déjà loin à partir d'aujourd'hui.

La question de l'heure est à nouveau, avec les exemptions à Dome et à Petro-Canada, "le premier ministre était-il au courant?"

La Presse canadienne Les faits saillants du rapport du vérificateur

Le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, a déposé, hier au Parlement, son rapport pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1985.

état d'un décret de remise d'impôt permettant à Dome Petroleum de réaliser un bénéfice, après impôt, de un milliard.

"Le 5 février 1985, souligne le rapport Dye, une remise d'impôt a été accordée, par décret, à la Hudson's Bay Oil and Gas Company Ltd (filiale de Dome), ce qui lui permettait de déduire, aux fins de l'impôt, les frais de financement que sa société mère avait engagés pour faire son acquisition. Ce décret pourrait permettre à cette entreprise de réaliser un bénéfice, après impôt, de un milliard de dollars et elle a effectivement permis l'utilisation d'un principe de transfert de pertes, aux fins d'impôt qui, en mai 1985, avait simplement été proposé au Parlement."

Le vérificateur général a pris la peine de souligner que le décret s'applique jusqu'en 1990 et que la transaction, favorisant cette entreprise de l'Ouest du pays – comme les cas récents des deux banques en faillite qui coûteront elles aussi près d'un milliard de dollars au Trésor fédéral – était devenue indispensable si Dome Petroleum ne devait pas être acculée à la banqueroute.

Même si le décret en question est en tout point conforme à la loi, a indiqué M. Dye, "nous nous inquiétons du fait qu'un particulier puisse, au bout du compte, réaliser un bénéfice, après impôt, de un milliard de dollars sans que le Parlement ait l'occasion d'examiner la question."



The Vancouver Sun
le 1er novembre 1985
Franchement King, je suis bien plus
impressionné par Hong...

(empruntée à l'entreprise privée) dans la gestion des fonds dont le gouvernement n'est après tout qu'un simple fiduciaire.

Or le vérificateur général a eu toutes les misères du monde à tirer les vers du nez du gouvernement pour faire son travail, entre autres dans l'affaire de l'acquisition de Petrofina. Contrairement à ce qu'il voulait voir faire par le gouvernement libéral d'avant octobre 1984, le gouvernement conservateur s'est bien gardé de faciliter le travail du vérificateur général.

Les choses n'ont donc pas tellement changé. Pourtant, les "actionnaires" du Canada que sont les citoyens-contribuables ont le droit le plus strict de savoir en long et en large ce que leurs fondés de pouvoir ont fait de leurs biens. Le Parlement qui est en l'occurrence le "conseil d'administration" de notre entreprise collective, doit pouvoir compter sur une vérification impeccable des activités pour que les "actionnaires" soient sûrs d'en avoir eu pour leur argent. La confiance au gouvernement est à ce prix : qu'il soit d'une transparence telle que le vérificateur général, le Parlement et la population voient absolument clair dans l'administration de nos biens qu'a faite le gouvernement.

Transparence... voilà le mot-clé, voilà le critère ultime du jugement qui sera porté sur le gouvernement. Voilà aussi et surtout ce qui manque encore. Et cette absence est encore plus néfaste que la mauvaise gestion ponctuelle de quelques départements ou ministères.

La Presse canadienne Dome Petroleum a joué d'une faveur fiscale de un milliard de dollars

Pendant qu'aux Communes l'Opposition tente depuis plusieurs jours de forcer les Conservateurs à révéler les dessous de la vente de Gulf à Petro-Canada et les avantages fiscaux accordés aux vendeurs, les frères Reichmann de Toronto, le vérificateur général, M. Kenneth Dye, dans son rapport de 1984-1985 déposé hier au Parlement, fait état d'une autre faveur fiscale de un milliard de dollars consentie à Dome Petroleum par les gouvernements Trudeau, Turner et Mulroney. Ce document annuel du vérificateur général, traditionnellement déposé au mois de décembre, même s'il n'avait le mordant des précédents rapports, faisait

Loi sur l'administration financière qui permet de telles

remises.

Le Droit (Ottawa)

Un mot clé : transparence

par Pierre Tremblay

Chaque année à pareille date, le catalogue des histoires d'horreur bureaucratiques publié par le vérificateur général du Canada soulève la même indignation et suscite les mêmes sourires.

Cette fois encore, le vérificateur général n'a pas manqué de provoquer la curiosité indignée-amusée en rapportant les coûteux faits divers les plus croustillants. Tel l'oubli d'inclure dans l'évaluation du coût des nouveaux musées de la Capitale (le Musée des beaux-arts à Ottawa et le Musée de l'homme à Hull) le prix véritable des terrains sur lesquels ces monuments seront érigés : un "petit" 20 millions de dollars. Tel ce délassement (773 500 \$) gentiment offert sous forme de cartes de membres au club Aberdeen Marina à Hong Kong, pour que les fonctionnaires des Affaires extérieures en poste à cet endroit puissent se divertir hors de la tension de la ville.

Plus "juteux" encore, il y a les déficits des aéroports

tombant sous la responsabilité du ministère des

Transports : 678 millions dans le "rouge" pour cause

d'indiscipline administrative. Et ces "exemptions

fiscales" accordées à certaines grosses compagnies

pétrolières : voici que cette pratique que les

Conservateurs reprochaient aux Libéraux dans le temps

où ceux-ci formaient le gouvernement, ces mêmes

Conservateurs, ministériels depuis plus d'une année, s'y

adonnent tout à fait de la même façon.

Si le scandale fut grand sous l'administration libérale - et fut dénoncé de vive manière par les Conservateurs - il

reste intact aujourd'hui encore, alors que le

gouvernement a changé de couleur.

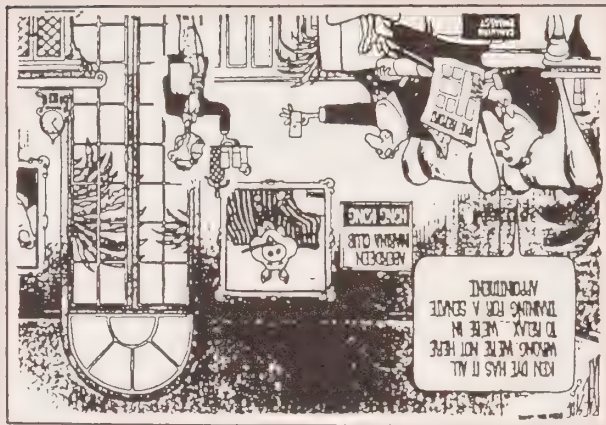
Lorsque Brian Mulroney charma ses auditoires durant la campagne électorale de l'été 1984 en leur confiant que son arrivée au pouvoir se traduirait par la transparence administrative complète et la fin de l'habitude libérale de tout mijoter en secret, il voulait répondre aux inquiétudes les plus légitimes des payeurs de taxes. Chaque dollar obtenu du contribuable est-il administré de la façon la plus compétente et rigoureuse possible? Voilà pourquoi Mulroney obtint un tel succès : il s'était formellement engagé à introduire la plus grande rigueur

1984. Petro-Canada a pour sa part bénéficié d'interprétations fiscales qui lui ont permis d'éviter quelque 450 millions de dollars d'impôts dans l'opération d'achat de Petrofina en 1981.

Cette façon d'aider les compagnies est tout à fait légale. Elle a d'ailleurs été utilisée cet été dans la transaction qui a permis à Olympia and York de se porter acquéreur d'un intérêt majoritaire dans Gulf Canada dont elle a revendu ensuite une partie des actifs à Petro-Canada. Une interprétation fiscale aurait permis à Olympia and York d'éviter de payer quelque 600 millions de dollars, sinon un milliard, soutient l'opposition libérale.

M. Dye a néanmoins senti, malgré leur légalité, le besoin de pointer du doigt les gestes posés à l'endroit de Dome et de Petro-Canada en raison de leurs conséquences.

Commentant le recours par les gouvernements à de telles méthodes d'intervention économique, M. Dye a souligné hier qu'il y a "quelque chose qui ne tourne pas rond du tout lorsqu'un système permet une décision stratégique de un milliard de dollars" sans que les parlementaires soient adéquatement informés, soutient le vérificateur dans son rapport. Il ajoute qu'on peut douter fortement que le Parlement ait eu à l'esprit des remises de un milliard de dollars lorsque fut adoptée la



Times - Colonist (Victoria)
le 3 novembre 1985

Ken Dye a tort. Nous ne sommes pas ici pour nous détendre... Nous nous entraînons à devenir sénateurs.

On peut encore moins reprocher aux citoyens leur manque d'intérêt à assainir les finances fédérales en acceptant quelques sacrifices. C'est en parlant à des citoyens tout aussi désabusés que David Lewis avait trouvé l'expression "corporate welfare bums" en 1972 pour stigmatiser les grandes entreprises qui vivent de l'aide financière d'Ottawa; cette expression n'a jamais été aussi pertinente qu'aujourd'hui.

Le gouvernement jouit d'une très grande latitude quand il s'agit de renoncer à des recettes fiscales. Cependant, le vérificateur général, M. Kenneth Dye, estime que la remise d'impôt d'environ un milliard accordée à Dome Petroleum pour faciliter son acquisition de Hudson's Bay Oil and Gas (HBOG) dépasse de loin l'intention du législateur quand il a donné ce pouvoir discrétionnaire au gouvernement.

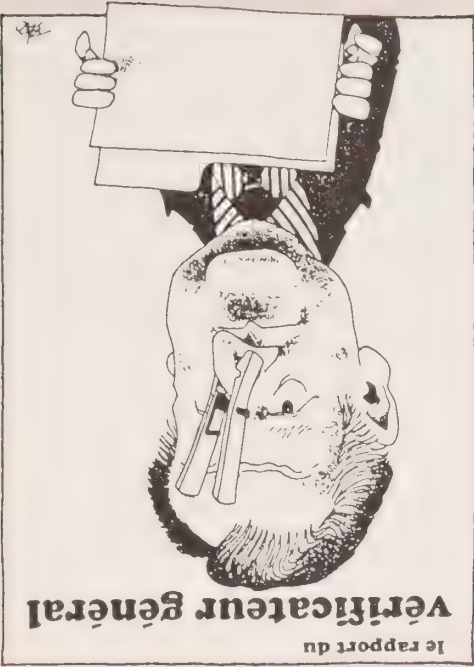
Le gouvernement, plus précisément les gouvernements de messieurs Trudeau, Turner et Mulroney, avait deux bonnes raisons d'informer le Parlement d'une telle décision. Un milliard de dollars de manque à gagner est une somme importante. Tôt ou tard, les contribuables devront la payer soit sous forme d'impôts, soit sous forme d'une réduction de services. Le Parlement, qui représente les citoyens et les contribuables, a le devoir d'au moins discuter de l'opportunité d'une telle mesure. À une époque où le gouvernement ne parvient pas à contrôler ses dépenses, la nécessité de débats très critiques au Parlement n'est que plus forte.

L'autre raison tient de l'efficacité de la politique économique du gouvernement. Si l'on juge nécessaire d'avoir une politique économique très active et interventionniste, il faut au moins qu'elle se fasse au grand jour afin de ne pas complètement fausser l'économie du marché. Le gouvernement doit définir sa politique économique et le Parlement doit l'approuver. Elle doit ensuite être mise en vigueur ouvertement selon des règles connues du public.

C'est dans le cadre du Programme énergétique national que le gouvernement a cru bon d'aider Dome à acheter HBOG, mais cette dépense publique n'a jamais été portée au passif de ce programme. Les remises d'impôt, ou dépenses fiscales, empêchent les députés de se faire une juste idée de la rentabilité des programmes qu'ils approuvent. Quant aux concurrents, ils ne sauront jamais ce qui se trame dans leur industrie à moins d'avoir leurs petites entrées à Ottawa.

Le Devoir (Montréal) Des pétrolières ont bénéficié de remises d'impôt de 1,5 milliard que le Parlement n'a jamais approuvées

Le Parlement fédéral a été tenu dans la plus stricte ignorance des largesses du gouvernement à l'endroit de certaines compagnies pétrolières, a révélé hier le vérificateur général du Canada, M. Kenneth Dye, qui a fait état de sommes pouvant atteindre 1,5 milliard de dollars d'impôts cédés discrètement à deux compagnies. M. Dye, dont le rapport annuel a été déposé hier à la Chambre des communes a révélé que Dome Petroleum s'était vu accorder une remise d'impôt de un milliard en février 1985 par arrêté en conseil. Le gouvernement conservateur confirmait alors une décision du gouvernement libéral de John Turner prise en juillet



Le Droit (Ottawa)
le 31 octobre 1985

Le gouvernement fédéral a créé un monstre qui n'augmente ni l'efficacité de ses services ni celle de l'économie. Le Parlement doit maintenant reprendre le contrôle des finances de l'État. En attendant, M. Dye prépare pour l'an prochain "un compte rendu plus complet sur la question des dépenses fiscales".

Mettant cette année un peu moins d'ardeur à critiquer les largesses des politiciens au pouvoir, d'ailleurs préoccupés par leur réélection que par une gestion saine des deniers publics, Kenneth Dye, en cela fidèle à ses principes d'impartialité et de rigueur, utilise toujours un ton très sévère à l'endroit des élus.

Cette attitude réconforte. Il existe au moins un gars de notre bord dans les officines du pouvoir, à Ottawa. C'est que Kenneth Dye, tout en n'ayant pas la langue dans sa poche, n'apprécie guère que les politiciens, consciemment ou non, dilapident les fonds publics. Cette habitude, érigée en un discret système dans nos grasses démocraties capitalistes, n'est dénoncée qu'une fois l'an au pays, lorsque le grand argentier du gouvernement dépose son rapport annuel.

En s'en prenant ouvertement et sans aucune timidité à l'incurie gouvernementale et à la propension naturelle des élus à favoriser les gros au détriment des petits, le vérificateur général utilise un langage à la portée de tous, celui des chiffres.

Bête noire des politiciens de tous bords, Kenneth Dye n'a qu'un seul droit, celui de dénoncer.

L'administration des partis au pouvoir reste la même, peu importe qui mène la barque. Improvisation, électoralisme et insouciance, voilà qui décrit bien le style de nos gouvernements.

Heureusement, quelque'un nous rafraîchit la mémoire une fois l'an.



La Tribune (Sherbrooke) **La fiscalité et le Parlement: la valse des milliards de dollars** par Roch Bilodeau

Cette semaine, le vérificateur général du Canada rendait public son rapport annuel. Environ 1,5 milliard de dollars aurait été cédé au secteur pétrolier grâce aux largesses de Revenu Canada. Si l'on ajoute à cela les 600 millions qui, par une voie semblable, ont fait le bonheur des frères Reichmann lors de l'achat de la compagnie Gulf, et si l'on anticipe les prochaines révélations du vérificateur général concernant l'achat de Petrofina par Petro-Canada en 1981, quelle sera la note totale pour les contribuables canadiens? Plusieurs milliards de dollars sur lesquels nos élus n'ont pratiquement aucun droit de regard.

Le budget fédéral est soumis à l'approbation du Parlement et s'il se glisse toujours des erreurs notables, on peut penser que le processus démocratique est tout de

même respecté à travers la participation de nos élus. Ce n'est malheureusement pas tout à fait le cas. Disposant déjà de très peu de pouvoir sur les orientations budgétaires du Cabinet, les députés deviennent carrément inexistants ou inutiles lorsque sont prises des décisions à caractère fiscal. Ainsi, au moins 1,5 milliard de manque à gagner est passé récemment sous le nez de nos élus.

Comme le vérificateur général le souligne, élire des députés pour ensuite les priver de l'information nécessaire est un non-sens. Que l'État puisse faire des cadeaux fiscaux de plusieurs millions de dollars sans que les représentants de la population soient amenés à se prononcer, c'est illogique, inacceptable.

D'ailleurs M. Dye, lui-même, lutte actuellement contre la concentration de l'information aux mains des ministres et des hauts fonctionnaires. Durant l'été 1984, le chef de l'Opposition, Brian Mulroney, réclamait du premier ministre Turner qu'il remette au vérificateur général les documents relatifs à la transaction Petrofina-Petro-Canada. Maintenant chef du gouvernement, M. Mulroney refuse la demande de Kenneth Dye devant la Cour fédérale. En silence et en secret, on veut continuer la valse des milliards de dollars. Il faut ouvrir les livres à M. Dye. Mais encore plus important, il faut engager les deux réformes dont on parle depuis si longtemps, celle du parlementarisme et celle de la fiscalité.



La Presse (Montréal) **"Corporate welfare bums II"** par Frédéric Wagnière

Le gouvernement fédéral a un déficit de l'ordre de 35 milliards de dollars par an et il ne sait pas prendre les mesures nécessaires pour le diminuer. Les citoyens suivent avec intérêt le débat sur les mesures à prendre pour y parvenir, mais tout cet intérêt est vain tant que le gouvernement ne juge pas utile de renseigner le Parlement sur certaines grosses dépenses.

Le rapport du vérificateur général du Canada tire à boulets rouges sur l'octroi par le gouvernement, sans consultation du Parlement, d'environ 2 milliards de dollars de remises d'impôt à des sociétés pétrolières. Il n'est pas étonnant que les députés n'arrivent pas à réformer les finances gouvernementales quand le gouvernement les tient dans l'ignorance de décisions aussi importantes.

Quels articles sont inscrits à l'ordre du jour du Bureau du vérificateur général du Canada pour les cinq prochaines années?

Nous avons beaucoup accompli durant les cinq dernières années et certaines de nos réalisations traceront notre orientation future. Grâce au projet de loi C-24, transformé en modifications à la Loi sur l'administration financière, le Bureau pourra améliorer les méthodes de vérification qu'il applique aux sociétés d'État. On accordera beaucoup d'importance à ce domaine.

Notre travail dans le domaine des techniques de vérification informatique, des applications informatiques et de la mise au point de logiciels avance fort bien. Notre projet IDFA (Extraction de données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs) modifiera nos méthodes de vérification et améliorera certainement notre vérification portant sur les textes réglementaires. Cette dernière sera le tremplin de plusieurs autres améliorations. Par exemple, le Bureau devra embaucher plus d'avocats dans cet important secteur de la vérification.

Notre programme international deviendra plus visible. Je fais la promotion de l'IDI, un projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI qui a reçu d'importants appuis à l'échelle internationale. Ce projet orientera donc notre travail durant les cinq prochaines années. Des principes comptables seront élaborés par l'entremise de la Fédération internationale des comptables et des normes de vérification seront mises au point par l'INTOSAI. Ces projets et d'autres semblables permettront au BVG de participer à l'élaboration de normes de vérification et de comptabilité à travers le monde. Je pense que le Canada jouera un rôle important dans ces domaines.

J'aimerais également travailler à l'amélioration de la gestion au BVG. Bien que nos techniques de gestion actuelles soient très bonnes – nous effectuons plus de vérifications avec moins de ressources – je pense que le Bureau doit être géré de façon exemplaire. En améliorant la gestion, nous pouvons accroître l'efficacité et l'efficacité de nos procédés de vérification et c'est ça le véritable objectif de l'amélioration de la gestion au BVG.

Nous avons beaucoup de pain sur la planche. Nous ne chômerons pas!

Les médias et le Rapport annuel de 1985

La publication du Rapport du vérificateur général fait toujours l'objet d'une couverture soutenue de la part des médias d'information canadiens. Les extraits d'articles et d'éditoriaux suivants offrent un aperçu du point de vue des journalistes de la presse écrite au Canada en ce qui a trait au Rapport annuel de 1985.

Le Quotidien (Chicoutimi)
Plus ça change, plus c'est pareil

par Carol Néron

Le vérificateur général du Canada, Kenneth Dye, se préoccupe peu de heurter les susceptibilités lorsqu'il remet son rapport annuel.

Mardi, en déposant aux Communes le bilan sur l'état des finances du pays, pour 1984-1985, Kenneth Dye a refroidi les ardeurs des Conservateurs et des Libéraux, toutes couleurs confondues en un amalgame nauséabond, dans lequel le cynisme fait bon ménage avec le laisser aller administratif.

Se préoccupant peu de savoir qui accuse et qui se défend, le vérificateur général du Canada, dont la seule obligation se limite à équilibrer les colonnes des profits et des pertes, a rabroué sans discrimination les administrations Trudeau, Turner et Mulroney, relativement à une faveur fiscale de un milliard de dollars accordée à Dome Petroleum. Et il s'agit là que d'une infime partie des "curiosités administratives" gouvernementales dont fait état le dernier rapport Dye

compliqué pour les capacités et les besoins de certains pays. Ils préfèrent une infrastructure de comptabilité de caisses – les produits à recevoir et les charges à payer sont plus faciles à contrôler que les opérations financières elles-mêmes.

Les recommandations de l'ERFCF seraient-elles mises en oeuvre par le Bureau du vérificateur général ou par un organisme central?

Dans notre pays, la mise en oeuvre des recommandations de l'ERFCF relèverait du contrôleur général du Canada, Michael Rayner, qui était un important conseiller canadien auprès du groupe consultatif international de l'ERFCF. Nous avons été en étroite communication avec son Bureau tout au long des différentes étapes de l'Étude et nous avons consulté son personnel dès que notre équipe d'étude avait réuni ses constatations et arrêté certaines prises de position.

Michael Rayner connaît très bien le travail que nous avons fait pour l'ERFCF tout comme l'Institut canadien des comptables agréés. Le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public de l'ICCA assume une importante responsabilité pour l'établissement de normes et de principes de comptabilité et de vérification et nous l'avons tenu informé de nos constatations tout au long de l'Étude.

Comme vous le savez, les rapports qui existent entre le BVG et le Bureau du contrôleur général du Canada ont toujours été très positifs. En fait, notre Bureau est probablement responsable de sa création : c'est une recommandation mise de l'avant par un ancien vérificateur général, James Macdonell. Le premier contrôleur général du Canada, Harry Rogers, entretenait de bons rapports avec Jim Macdonell comme, je crois, avec moi. Cela a permis de faire d'importants progrès, surtout dans le domaine de l'amélioration de la gestion. La récente nomination de Michael Rayner va probablement apporter un changement d'approche. L'amélioration de la gestion sera toujours visée mais le contrôleur général veut également améliorer les instruments dont dispose le gouvernement pour mesurer sa situation financière et en rendre compte.

Michael Rayner, comme vous le savez, a travaillé au Bureau du vérificateur général du Canada pendant environ dix ans et a été, à un moment donné, vérificateur général par intérim. Le Bureau a subi une lourde perte lorsqu'il s'est joint à Price Waterhouse et je me suis réjoui lorsqu'on lui a proposé le poste de contrôleur général. Michael est un comptable agréé très compétent et nous partageons une vue commune des enjeux et des orientations de la comptabilité au Canada. Son Bureau sera une source de grand progrès.

L'information était également la question clé d'un jugement de la Cour fédérale du Canada rendu en novembre 1985. Cette décision "fait-elle époque", comme l'ont proclamé de nombreux journalistes canadiens, et quelle sera son incidence sur les activités de votre Bureau?

Le juge en chef adjoint James Jerome a confirmé mon point de vue selon lequel les mots utilisés dans la loi de 1977 sur le vérificateur général disent exactement ce qu'ils veulent dire. Cette loi explique très clairement que nous avons droit à l'accès aux renseignements dont nous avons besoin pour remplir nos responsabilités légales. Le juge Jerome n'a fait que le réaffirmer. Certains pourraient dire que c'est une décision qui fera époque mais, en réalité, cela confirme une situation déjà existante.

Le gouvernement croit que notre accès à l'information pourrait par trop l'envahir; il s'inquiète surtout de ce que nous pourrions vouloir obtenir les procès-verbaux du conseil des ministres. Cependant, nous n'avons jamais demandé de procès-verbaux. Jamais. Nous parlons essentiellement de notre accès à des documents de nature administrative et financière. Je serais bien étonné que notre Bureau ait à demander l'accès aux procès-verbaux du Cabinet parce que la documentation dont nous avons besoin est habituellement accessible sous une autre forme avant d'être inscrite dans les procès-verbaux du conseil des ministres.

Notre droit à l'accès à l'information a été confirmé par la Cour fédérale et cela favorise le Bureau. Mais qui sait ce que le gouvernement fera en réponse à ce jugement. Il a trente jours à compter du 6 décembre 1985 pour prendre une décision et ses options sont nombreuses. J'espère qu'il décidera de collaborer avec le BVG, le serviteur du Parlement. De bonnes relations avec le Bureau du conseil privé et le Cabinet du Premier ministre sont importantes, autant que le droit à l'accès à l'information dont jouissaient mes vérificateurs il y a quatre ans, avant l'affaire Petrofina.

(Le 30 décembre 1985, le gouvernement Mulroney a annoncé son intention d'en appeler de la décision de la Cour fédérale du Canada. Il a aussi autorisé l'accès du BVG à certains documents du Cabinet qui sont émis après le 1^{er} janvier 1986. De plus, il a demandé à Petro-Canada de fournir au vérificateur général des renseignements additionnels qui concernent l'acquisition de Petrofina, si de tels documents existent, à l'exclusion des documents du Cabinet.)

exceptionnel. Je suis très fier de l'équipe qui a été affectée à l'ERF-GF car elle a fait un travail magnifique. J'aimerais aussi souligner la qualité des conseillers qui ont accepté d'être membres du groupe consultatif international mis sur pied pour l'ERF-GF. Les experts canadiens et américains les plus réputés dans les domaines législatif, corporatif, économique, bancaire et dans plusieurs autres secteurs connexes ont apporté des compétences incroyables à la réalisation de ce projet conjoint. La possibilité que nous ayons eue de travailler directement avec le General Accounting Office des États-Unis a également été exceptionnelle. L'ERF-GF est le produit des bureaux de vérification américain et canadien, et l'impressionnante gamme de ressources qui lui a été allouée lui apporte crédibilité, envergure et autorité. C'est une formule gagnante.

L'ERF-GF est une étude très pratique, surtout parce qu'elle est axée sur les besoins des utilisateurs des renseignements financiers sur les gouvernements fédéraux. Le Canada possède déjà un système de rapports financiers très semblable à celui proposé par l'ERF-GF. La modification de notre façon de saisir, d'émagasiner et d'interpréter les données est la seule chose qui nous manque pour la mettre en œuvre. C'est très faisable. L'ERF-GF exige essentiellement que le gouvernement transforme son système de comptabilité de caisse en un système de comptabilité d'exercice. Le Canada utilise actuellement un système de comptabilité d'exercice modifié qui lui permet de tout comptabiliser par la méthode de la comptabilité de caisse, avec inscription des entrées en fin d'exercice. Le gouvernement du Canada devrait réellement utiliser toute l'année un système intégral de comptabilité d'exercice.

Si le gouvernement accepte les modifications proposées par l'ERF-GF, le nouveau système de comptabilité pourra voir le jour d'ici cinq ans. J'espère qu'un ensemble d'états financiers significatifs sera l'une de mes contributions au Canada à la suite de mon mandat au BVG. Le gouvernement a manifesté un intérêt pour l'ERF-GF – il ne s'oppose pas à son orientation ni à ses recommandations. Les députés veulent des améliorations et consentent aux changements nécessaires. J'espère seulement qu'ils décideront d'appliquer l'ERF-GF dans un proche avenir – il faut beaucoup de temps pour changer des systèmes et je quitte le BVG dans cinq ans.

Les recommandations de l'ERF-GF peuvent facilement être mises en œuvre au Canada et aux États-Unis mais moins facilement dans les pays qui ne possèdent pas les techniques ou systèmes comptables nécessaires. Un système intégral de comptabilité d'exercice est trop



Un projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI fait l'objet de cette réunion. Sont assis Yvan Gaudette, vérificateur général adjoint, Ed Rowe, sous-vérificateur général, Kenneth Dye, vérificateur général, Charles Bowsher, contrôleur général des États-Unis, de même que Elaine Orr et Don Drach du GAO.



À la fin de la réunion du Comité des comptes publics (CCP) du 5 décembre, Charles Bowsher, Aileen Nicholson, présidente du CCP, et Ken Dye discutent des activités de ce Comité de la Chambre des communes.



Lyle Osland, vérificateur général adjoint, Ken Dye et Charles Bowsher retournent au BVG après une réunion du Comité des comptes publics.

Je crois que nous devons déposer notre Rapport annuel aussitôt que possible pendant la saison parlementaire. L'an prochain, nous pourrions probablement le présenter à la Chambre deux semaines plus tôt qu'en 1985. C'est notre objectif et le CCP pourra peut-être en inscrire plus tôt l'étude à son programme d'automne. Cette année, le temps des membres du CCP est très limité parce qu'ils doivent préparer leur participation à plusieurs autres comités de la Chambre. Le calendrier quotidien des députés, surtout ceux de l'Opposition, n'accordent pas beaucoup de place au Comité des comptes publics. Nous devons donc leur permettre de s'atteler à la tâche le plus tôt possible.

La présentation anticipée du Rapport est-elle une étape vers la présentation périodique de données à la Chambre des communes?

Le 21 octobre 1985, la Chambre a débattu un projet de loi d'intérêt privé qui avait été déposé par le député Stan Hovdebo. Le gouvernement conservateur a demandé à un député d'accaparer le temps de parole consacré au projet de loi et d'en empêcher l'adoption. Ce projet prévoyait la présentation périodique de données. Une modification aux dispositions de la loi aurait permis au vérificateur général de présenter plus d'un rapport par année à la Chambre des communes. Le gouvernement a décidé de ne pas procéder de cette façon même si le libellé en question était identique à celui qui avait été proposé et appuyé par tous les partis à plusieurs reprises ces dernières années. On m'a dit que le gouvernement a préféré ne pas permettre l'adoption d'un projet de loi d'intérêt privé et j'espère qu'il présentera lui-même un projet de loi semblable. Je pense que la présentation périodique de données à la Chambre serait très utile aux parlementaires puisqu'elle leur permettrait de recevoir des renseignements actuels et opportuns – ils obtiendraient les constatations de nos vérificateurs des leur constitution sous forme de rapport. Par exemple, deux de nos études sont actuellement prêtes à être présentées au Parlement mais les députés n'en verront le contenu qu'en octobre 1986.

Le premier chapitre du Rapport de cette année porte sur un seul thème : l'a-propos et la qualité des renseignements qui sont reçus par les parlementaires. Est-ce la préoccupation centrale de votre Rapport et, dans ce cas, pourquoi est-ce si vital en 1985?

Oui, l'information est le thème du Rapport de 1985 du vérificateur général. Il arrive, de temps à autre, que nos Rapports aient un thème. Après avoir travaillé sur différents chapitres, nous nous rendons souvent compte

L'Etude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFCF), qui sera publiée au printemps 1986, aborde également les besoins et les problèmes liés à l'information. Fournit-elle des réponses aux questions soulevées dans le Rapport annuel de 1985?

L'ERFCF traite d'une partie du domaine de l'information : les renseignements financiers fournis par les gouvernements fédéraux et, dans une certaine mesure, les renseignements sur le rendement. L'ERFCF sera l'une des réalisations les plus importantes de notre Bureau pendant mon mandat à titre de vérificateur général. C'est un rapport très important et je suis ravi que des agences et institutions internationales y témoignent déjà de l'intérêt. Par exemple, la Banque mondiale, au nom des Nations Unies, veut organiser un symposium à partir de l'ERFCF pour examiner la qualité des renseignements fournis par la plupart des pays. Le symposium chercherait à élaborer des infrastructures comptables appropriées et à en encourager la mise en place partout dans le monde. Les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques se serviront de l'ERFCF comme modèle pour partager et comparer des renseignements. Voilà une application très importante.

Le Bureau du contrôleur général du Canada et le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) pourraient utiliser l'ERFCF pour élaborer des principes comptables au Canada. L'Etude pourrait aussi exercer une influence sur la Fédération internationale des comptables, l'organisme qui regroupe les comptables à l'échelle mondiale. La Fédération n'a pas fait beaucoup de travail dans le secteur public mais notre Etude pourrait avoir une incidence importante sur sa mise au point de principes comptables à l'intention des gouvernements du monde entier.

L'Etude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux est un rapport d'un professionnalisme

que les chapitres d'un Rapport ont une idée ou un concept en commun. Cette année, il était apparent que la question de l'information – sa qualité, son opportunité, son exactitude et son a-propos – tissait l'ensemble du Rapport. C'est pourquoi le chapitre premier, soit l'introduction, traite d'information.

Comment évaluez-vous le Rapport de
cette année?

Nous avons produit un autre bon Rapport – il contient plusieurs chapitres saillants. Par exemple, ceux qui portent sur le Programme des transports aériens et sur le ministère de l'Expansion industrielle régionale renferment des constatations saisissantes qui sont très utiles aux parlementaires. Les autres chapitres sont également importants et certains sont positifs.

J'aime l'utilisation accrue des photos pour étayer nos preuves. Les graphiques sont bien faits et soutiennent bien le texte. Notre utilisation des deux langues officielles continue de s'améliorer, surtout le français qui semble particulièrement à point cette année. La nouvelle page couverture, qui allie élégance et distinction dans son choix de couleur et de motif, traduit également notre effort d'améliorer aussi bien le contenu.

Nous avons déposé le Rapport six semaines plus tôt que d'habitude. Je pense que c'est une très bonne stratégie qui permet au Comité des comptes publics (CCP) de se pencher sur nos constatations de façon plus ponctuelle et approfondie. Le CCP tiendra probablement six audiences sur mon Rapport avant le congé de Noël.



Le Rapport annuel du vérificateur général à la Chambre des communes est révisé et produit par la Direction des rapports. Sur cette photo, première rangée, on retrouve Gail Thorson, Lucien Quinly, Diane Spratt et la rédactrice en chef Nancy Murphy et, deuxième rangée, Claire Chabot, Gerry Désormeaux et David Hackell

Rencontre avec Kenneth Dye

**Opinions: Le Rapport de 1985 du
vérificateur général a été déposé à la
Chambre des communes le
29 octobre. Comment a-t-il été accueilli?**

Kenneth Dye: La réaction au Rapport annuel de 1985 a été très positive. La couverture qu'en ont faite les médias d'information a atteint de nouveaux sommets : l'envergure et l'équité des articles ainsi que l'intérêt général des médias pour le Rapport ont probablement surpassé ceux des années précédentes. Plusieurs représentants du milieu de la comptabilité et de la vérification nous ont offert des commentaires favorables. Des représentants de plusieurs autres professions nous ont également fait parvenir leurs observations. Une réaction des plus intéressantes est venue d'un agent de communications à un bureau de vérification provincial, qui a accordé au BVC une cote d'excellence pour la clarté et la lisibilité de son Rapport. Et améliorer la transmission du message qui est contenu dans notre Rapport est ce que nous essayons de faire depuis trois ou quatre ans.

À la mi-décembre, j'avais aussi reçu une centaine de lettres de contribuables. La plupart d'entre eux placent le BVC sur un piédestal et semblent penser que nous pouvons accomplir beaucoup plus que nous le pouvons en réalité. Mais toutes les lettres, sauf une, étaient favorables au travail du Bureau.

KMD vous parle

En relisant les motifs du jugement du juge en chef adjoint James Jerome sur le droit à l'accès à l'information, je remarque l'emploi de certains mots. En effet, l'honorable James Jerome ne mentionne qu'une seule fois "les pouvoirs" qui sont attribués au vérificateur général par le Parlement. Cependant, à maintes reprises, il parle des "responsabilités" du vérificateur général.

Ce choix de mots est important. Les vérificateurs généraux ne s'intéressent pas au pouvoir ou aux épreuves de force. Cependant, les responsabilités qui reviennent aux employés du Bureau en qualité de serveurs du Parlement et du peuple doivent être à l'avant-plan des préoccupations de tous les vérificateurs généraux.

L'honorable James Jerome résume clairement en quoi consistent ces responsabilités lorsqu'il dit : "Il est... important pour notre système parlementaire que la dépense des deniers publics fasse l'objet d'une surveillance constante et étroite du Parlement. La complexité du processus fait cependant que cette surveillance par les simples députés est un non-sens si ceux-ci n'ont pas l'appui de comptables et de vérificateurs professionnels, d'où le concept de vérificateur général. Cela a également eu pour effet d'étendre la portée de ce concept au cours des années."



La participation imposante du gouvernement fédéral à chacune des facettes de la vie économique du Canada explique la complexité toujours croissante que mentionne le juge en chef adjoint. Notre Bureau est appelé à continuellement améliorer ses méthodes de vérification et de comptabilité. Ce que James Jerome a écrit nous rappelle les normes élevées sur les plans intellectuel et professionnel auxquelles doivent satisfaire tous les membres de l'équipe du vérificateur général.

Les paroles de James Jerome nous incitent à poursuivre notre recherche de l'excellence professionnelle.

Kenneth M. Dye, F.C.A.
Kenneth M. Dye, F.C.A.

Opinions, arrêt 11-20
Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, tour ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Couverture

Le Rapport annuel du vérificateur général à la Chambre
des communes pour l'exercice financier clos le 31 mars
1985

David Aitchison, David Rattray, Dan Rubenstein et Shiv Sundaram

Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge
Diane Bisson
Pierre Roure
Nancy Murphy
Maurice Cutler
Rolande Montison

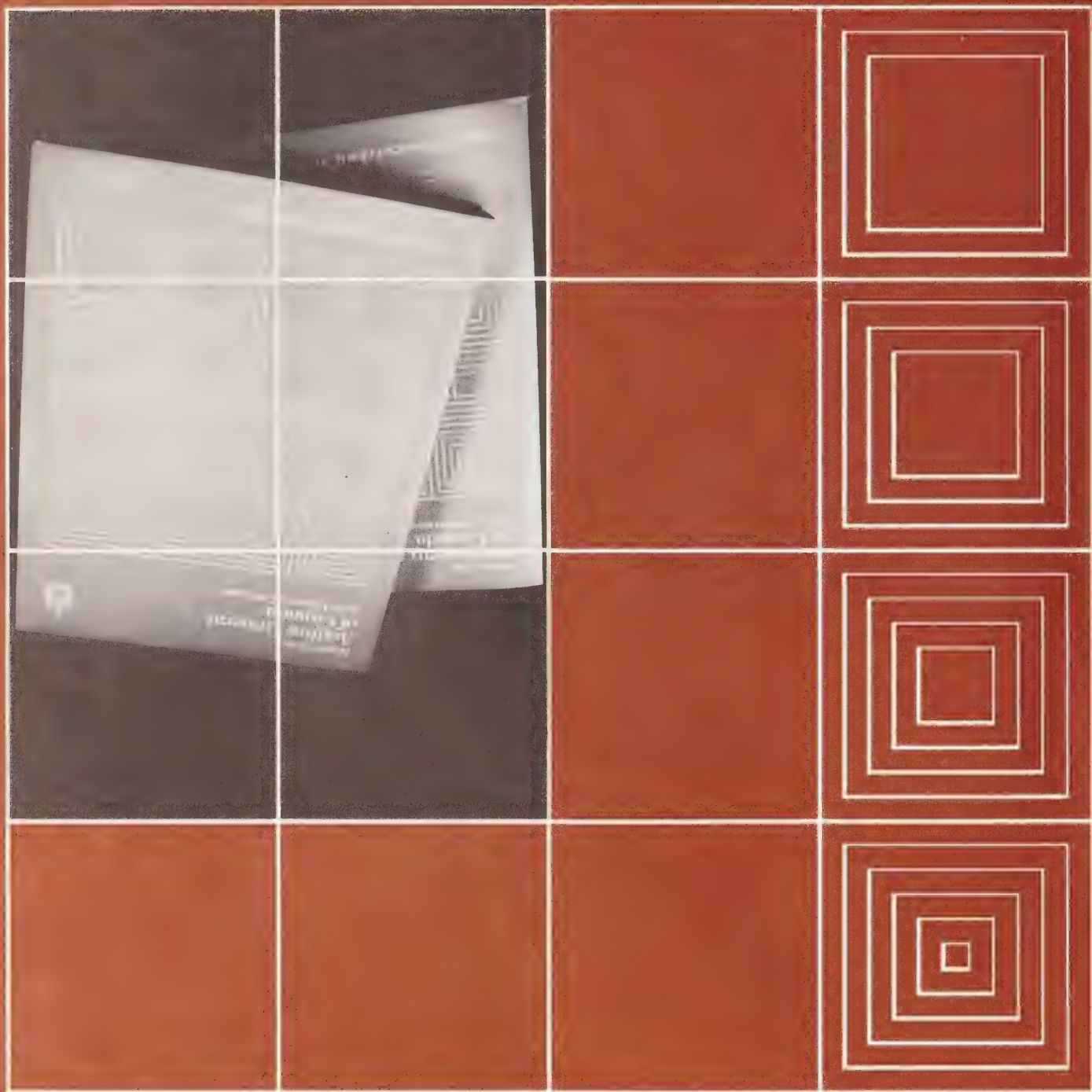
David Hackett
Rollande Montison
Maurice Cutler
Nancy Murphy
Pierre Roure

David Hackett

M.O.M. Printing

Options

Bureau du vérificateur général du Canada



février □ mars 1986

Opinions

Office of the Auditor General of Canada



April □ May 1986

From the Corner Office	1
How Many Coconuts Did You Count Today?	2
The Canada-St. Lucia Legislative Auditor Training Project	4
Comprehensive Audit of the Ministry of Health, St. Lucia	9
Journal Entries – Island Time, Feeder Roads and Potholes	11
The Road Show: Return from China	15
The INTOSAI Development Initiative (IDI)	17
Meeting of the Government Services Group	18
CIDA Comprehensive Audit: the Methodology of a Results-based Audit	21
News from the Hill	24
Profiles	26
Noon-hour Travelogues by CCAF Fellows	30

Opinions is published every second month by the Communications Group. Please address all correspondence and changes to mailing labels to:

**Opinions, Stop 11-20
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6**

Cover

A St. Lucian landscape



Next Issue

Auditing Crown Corporations by
Bill Radburn, Henno Moenting, Louise Saint-Laurent,
Charles Carrière and Doug Timmins



Principal	Desmond Kimmitt
Editor	Eliane Gaudet
Editorial and Communications Assistant	Diane Vachon
Photographs	Philip Hannan
Text processing	Liz Dowd Christine Fraser
Draft Translation	Rodrigue Guibord Jacques Rousseau Yvon Thivierge Diane Bisson
Editorial Advisers	Pierre Roure Nancy Murphy Maurice Cutler Rollande Montsion
Mailing List Co-ordinator	David Hackett
Printer	M.O.M. Printing

From the Corner Office

This is the time of the year when individuals and teams throughout the Office of the Auditor General are wrestling with words. The comprehensive audits and government-wide studies are nearing completion. The task now is to put into clear language the results of those audits and studies.

It is not easy. The primary audience for the annual Report is Parliament itself. But the chapters will also be carefully read by the audited departments, by the media and by the public at large. We must provide the context for our specific findings and recommendations, without overwhelming the reader with unnecessary information. We must identify problems, while also conveying that many things in government are working well. Our aim must constantly be to achieve fairness, accuracy and objectivity. The presentation and language must be clear, straightforward and logical. The annual Report has to be readable. If it is not, then our auditing is without value.

It is not surprising, therefore, that our Office gives a great deal of attention to the way we report. The more experienced of our comprehensive auditors are thinking about their reporting strategy as soon as they begin their auditing. While at the writing, editing, translation and production stages, there is a constant striving for improvement. By many diverse means, through training, through the selective use of photos, graphs and other illustrations, by evaluating the impact of previous reports, by trial and error, our objective is to produce reports that will be read – and acted on.

It seems to me that this emphasis on the quality of reporting has important implications for the whole



auditing profession. Internal auditors, those involved in comprehensive auditing, and auditors undertaking special examinations in Crown corporations already recognize the crucial importance of reporting.

But, in addition, conventional external auditing is under scrutiny – and doing some soul searching – in the wake of the two recent bank failures in our country. Perhaps the focus of concern should not be so much on the auditing; instead we should be asking whether the presently accepted short-form financial audit opinion adequately conveys all the information needed, especially when the audited entity is a chartered bank, which impacts on so many players – investors, shareholders, the government itself as guarantor and all consumers, who must eventually foot the bill when a bank fails.

Among the many challenges facing the auditing profession, one of the most significant may well be a demand to link excellence in auditing with excellence in reporting. It is not enough for auditors to know what they have found. They must have the ability to convey a clear message to other people.

Kenneth M. Dye, FCA

How Many Coconuts Did You Count Today?



A Semi-serious Treatise on Auditing Under a Palm Tree

by David Aitchison
Auditor General of St. Lucia

"How would you like to spend the next two years on a beautiful South Pacific island?" I turned to look, askance, at my interlocutor, ready to say: "Yes! And does Bo Derek come with me?" when I realized that, being a Deputy Auditor General, he must necessarily be serious. Fortunately, he was!

Many may not appreciate the contribution to auditing at the international level made by the Office of the Auditor General of Canada (OAG) through the United Nations, membership in the International Organization of Supreme Audit Institutions, support of the International Audit Office Assistance Program of the Canadian Comprehensive Auditing Foundation and participation in international symposiums. Since I worked for the Canadian International Development Agency (CIDA), I was aware of many of those activities, but I had never heard of this one.

Vanuatu, a small and newly independent island nation in the South Pacific, had asked the OAG, through the

United Nations Development Program (UNDP), to send a bilingual Canadian public servant to Vanuatu, via Interchange Canada and the UNDP, to establish an Office of the Auditor General. Bilingualism was essential, since Vanuatu, having been jointly administered as a colony by Great Britain and France, had constitutionally designated the languages of those two nations as its official languages.

What a challenge! No staff, no legislation (other than three clauses in the Constitution that provide for an Auditor General), no facilities, no precedents and no experience within either the executive or the bureaucracy as to the role, functions, duties, responsibilities or powers of an Auditor General. Yet, the legal requirement to audit the accounts of government existed and the introduction of a comprehensive legislative audit program was an obvious need in a young nation with a limited economy, which had to have "value for money" in every dollar spent by government. In addition, the major aid donors – Britain, France and Australia – were insisting that Westminster, the Quai d'Orsay and Canberra would suspend aid funds unless the accounts and operations of the government were audited and reported on.

Too much detail is boring and palm trees swaying in Coral Sea breezes sound exotic, so suffice it to say that, at the end of the two-year project, Vanuatu had some trained staff members (assisted by a few expatriates), an Auditor General Act, the first and second Annual Reports to Parliament on the accounts and operations of the government since Independence (supported by the staffs of the Offices of the Auditors General of Victoria, Queensland and New South Wales), a functioning Public Accounts Committee that was drafting its first report to Parliament, and a plan for the continuity of the Office.

On my return to Ottawa and CIDA, I was getting ready to wax my skis and rediscover the joys of Camp Fortune when I was told that yet another nation had appealed to Canada for assistance in the auditing area. Preliminary studies by the International Monetary Fund, CIDA and the OAG indicated that a small investment by Canada would have a potentially large return in helping St. Lucia to enhance its institutional capacity in the areas of management and national policy formulation. This coincided with the fact that one objective of CIDA's program for the Leeward and Windward Islands supports the economic management of the region's public sector performance and that St. Lucia was, for its size, the recipient of fairly substantial aid flows from Canada.

The financial management capacity of the Government of St. Lucia had suffered severe stresses between 1979 and 1981. This resulted from a combination of factors. A major one was the inability of an outmoded organization,

policies, systems and equipment to respond accurately and in time to the ever-increasing information demands of modern management, both domestically and internationally. In 1981, a series of moves was initiated to correct this situation, including the restructuring, reorganization and restaffing of the Ministry of Finance, Planning and Statistics, and the upgrading and computerization of financial management information systems.

St. Lucia recognized that concomitant restructuring, reorganization and restaffing of the Audit Department was also necessary if the benefits to be derived from the changes in the Ministry of Finance were to be pursued across the totality of the government's operations.

In July 1982, Arthur Osei, Accounting Adviser with the International Monetary Fund, produced a report entitled *Audit Department, St. Lucia – Recommendations for Reorganizational and Structural Changes*, which stresses the need to introduce modern audit methods to St. Lucia and to provide it with adequately trained professional staff capable of undertaking such a program.

Ongoing discussions between CIDA and St. Lucia culminated in a request for Canada to provide, for about two years, a Director of Audit who would:

- develop an audit concept appropriate to the new circumstances in St. Lucia;
- communicate the new concept within government circles and have it understood and accepted;
- create a sound environment within the Audit Department, develop its staff, encourage recruitment at the graduate level and generally bring the audit function up to date with other developments in the public service;
- draft audit legislation to replace the Finance and Audit Ordinance; and
- train a successor capable of leading the audit function at the completion of the assignment.

CIDA agreed to fund a project of technical assistance to the Government of St. Lucia. The OAG undertook to advise on the selection of a Canadian to head the project and to provide some of the professional staff required for training and the conduct of audits.

The project was planned from January to March 1985, and its implementation began in April of the same year.



Ed Rowe, Deputy Auditor General with the OAG, Ross Pritchard, Project Officer with CIDA, David Aitchison, Auditor General of St. Lucia, and John Compton, Prime Minister of St. Lucia, are discussing the Legislative Auditor Training Project.



Dan Rubenstein (second from left, front row), David Aitchison, Shiv Sundaram and David Rattray (right side, front row) are meeting with the senior officials of the Government of St. Lucia.

Some highlights of its progress to date include the submission of a draft Auditor General Act to the Attorney General, the revitalization of the Public Accounts Committee – which had last reported to Parliament through its 1965 and 1966 Annual Reports – a complete review of current staff skills and training in relation to the new audit program, the delivery of training sessions in comprehensive auditing, the preparation of a professional development program for the Audit Department, and the conduct, under the leadership of OAG staff, of the first two comprehensive audits, which were designed to provide models for future audits in St. Lucia, on-the-job training for the St. Lucia

staff and the drafting of observations and recommendations for the first Annual Report by the Canadian Director of Audit.

These, then, are two examples of OAG's contribution to the audit capability of developing nations through projects funded by CIDA or the United Nations. Both were carried out in young parliamentary democracies based on the Westminster model and on islands of idyllic beauty where attitudes to work and time derive from a different cultural base. Both required the creation and development of the legislation, organization and professionalism necessary to a comprehensive program of legislative auditing.

Both entailed the introduction to and acceptance of the concept of value-for-money auditing by nascent parliaments, bureaucracies and publics. Although separated by many thousands of miles and differing cultural bases, the two participating nations were determined to shape their own future domestically and internationally, based on their own value systems. They not only welcomed and appreciated Canadian participation in that process but did everything possible, within their limited resource bases, to ensure the continued presence of an Auditor General who would pursue "value for money".

PS: How many coconuts did you count today?



Seated clockwise, Dan Rubenstein, Laura Aitchison, Auditor General David Aitchison and Shiv Sundaram are photographed with Chef Harry, at St. Lucia's Green Parrot Restaurant.

The Canada-St. Lucia Legislative Auditor Training Project

by David Rattray
Principal, Audit Operations Branch

St. Lucia, a small island northwest of Barbados and south of Martinique, boasts 378 square miles of volcanic peaks and incredibly lush vegetation, including its very own rain forest. It is a land of breathtaking scenery punctuated by the famous two pitons at Soufrière and covered by thousands of acres of banana plantations – the island's principal crop – by many uncrowded and unspoiled beaches, and by quaint fishing villages that circle the island.

France and Britain have fought for the island 14 times since 1650, and it was finally ceded to the British in 1814. Thus, while English is the official language of this independent Commonwealth nation, its 135 000 inhabitants also speak a French patois similar to the one used in Martinique and Haiti.

St. Lucia's Constitution became effective on 20 December 1978. On 22 February 1979, the island became an independent nation, while retaining its membership in the Commonwealth. A Prime Minister, an Executive Council, a 17-member House of Assembly and an 11-member Senate make up the Government of St. Lucia. The public service includes nine departments.

In 1985-86, government expenditures were expected to be Eastern Caribbean (EC)\$137 million – approximately CAN\$65 million. Salaries and wages are roughly half of total expenditures, and there were 4 000 public servants in 1985.



This bird's-eye view of Soufrière, a small fishing village, shows the beauty and lush vegetation of St. Lucia.



OAG's Shiv Sundaram, David Rattray and Dan Rubenstein are setting out for their first work day in St. Lucia.



Shiv Sundaram (left) and Dan Rubenstein (right) are meeting with John Compton, St. Lucia's Prime Minister.

St. Lucia's budgetary system, in fact its whole system of financial administration, is a legacy from colonial times, when governments were concerned mainly with collecting revenue, maintaining law and order and, when possible, providing a few roads and other infrastructure facilities. St. Lucia's Estimates therefore concentrated on costs that were divided not according to projects but according to the type of input – salaries, travel, etc. – and according to the department responsible for keeping its spending within the limits set by Parliament.

In the 1980s, it was therefore decided to adopt, over time, a Planning, Programming and Budgeting System (PPBS), whereby:

- programs and activities are established for each function entrusted to an organization or department;
- a system of accounting and financial management is brought into line with this classification; and
- under each program and for its operational divisions, action is taken to establish program and work measures that are useful for the evaluation of performance.

The current introduction of comprehensive auditing should permit a review and report on the progress of PPBS.



The Mandate of St. Lucia's Audit Department

The Audit Department's mandate is derived primarily from a 1978 constitutional order-in-council that requires the creation and maintenance of a public office of the Director of Audit, defines the office's audit scope, describes access to all relevant documents and provides for annual reporting on the Public Accounts and on the accounts of all officers and authorities, courts of law and commissions established by the Constitution, as well as on the accounts of the Parliamentary Commissioner and the Clerks of the Senate and the House.

A draft Auditor General Act will shortly be introduced in the House, along with a draft Financial Administration Act. The major provisions of the draft AG Act are similar to those of Canada's Auditor General Act. If passed, the Act would provide for increased

independence, complete access and full comprehensive auditing powers, including the comprehensive auditing of all public bodies.

Its Organizational Structure

St. Lucia's Audit Department operates on a budget of EC\$372 000, 95 percent of which is salaries and wages. There were 21 employees on staff in November 1985, and an authorized personnel establishment of 36. Its organizational structure is based primarily upon work done in the field and work that can be done in the office. The auditing work of these two divisions is entirely attest in nature.

Early in 1980, Arthur Osei, former Auditor General of Ghana, conducted a two-year study of the financial management practices of St. Lucia's Ministry of Finance and Treasury. Working as an accounting adviser on behalf of the International Monetary Fund, he expanded the scope of his study to include a review of the Audit Department. In July 1982, he presented to the Ministry of Finance a report entitled *Audit Department – St. Lucia, Recommendations for Reorganizational and Structural Changes*. If the present draft of the Auditor General Act is enacted, Arthur Osei's report will become the blueprint of the new audit office. The 11 recommendations of the Osei report deal with, mainly, reorganization, staffing, work classification, training, comprehensive auditing, scope of work and timing of reporting.

The Osei report recommends the establishment of three divisions within the Audit Department: a General Services Division, which would include finance, personnel and administration; an Appropriation Accounts Division, which would be responsible for departmental accounts, including value-for-money work as well as attest and authority work on the Public Accounts; and a State Enterprises Division, which would conduct the audits of local authorities, of the commercial-type organizations owned by the government and of the statutory bodies in which the government has a financial interest.

St. Lucia's Government Staffing and Structure Committee has been reviewing the Osei recommendations, and its decisions about the restructuring are expected in 1986.

The CIDA-OAG Project

In December 1983, the Government of St. Lucia formally asked the Canadian International Development Agency (CIDA) to undertake a project that would substantially upgrade the function and office of its Director of Audit. With the assistance of Office of the Auditor General of Canada (OAG), CIDA initiated, in May 1985, a technical assistance project outlined as follows:

The two-year project will allow the updating of legislation for auditing in the public sector, the selection and training of a St. Lucian Auditor General Designate and the initiation of a comprehensive legislative audit program. In addition, it will also permit the creation, organization and staffing of the Auditor General's Office and a review of the role and responsibilities of the Public Accounts Committee to take into account the new Legislative Audit Program.

The project was divided into five components: the co-operant, trainees, professional services, equipment, and monitoring and evaluation. David Aitchison, a senior Canadian expert, is the co-operant. He is responsible for carrying out the two-year project and temporarily fulfils the responsibilities of Auditor General of St. Lucia. An Auditor General Designate will be trained in Canada under a 12-month CCAF fellowship funded by CIDA's Institutional Co-operation and Development Services Program. Through the professional services component, the St. Lucian staff of the Audit Department is being trained in selected fields of auditing, and audit procedures and programs are being initiated and developed. Funds are being provided for the acquisition of the basic equipment required for the project.



The Castries Health Centre (left) and the Ministry of Health (right) were audited by the Canadian team, with the assistance of St. Lucia's Audit Department, as a training activity for the island's audit staff.

Monitoring by Canadian government officials – Ed Rowe, Deputy Auditor General with the OAG, and Ross Pritchard, a CIDA project officer – provides high-level policy advice on the legislative auditing process and assists CIDA in its evaluation of the project's progress.

The Legislative Auditor Training Project

As mentioned earlier, one of the five elements of the overall project involved the provision of professional services. This was accomplished through two major projects conducted with the assistance of St. Lucia's audit staff. The first, led by OAG Principal David Rattray, involved the development and implementation of a Legislative Auditor Training Program and the second, led by OAG Director Shiv Sundaram and OAG Manager Dan Rubenstein, the comprehensive audits of three departments over a two-year period.

Over an initial three-week period, David Rattray, as the Canadian trainer, reviewed the current role and responsibilities of St. Lucia's Audit Department and the proposed legislative mandate for the new Office of the Auditor General, examined the Audit Department's current organizational structure and the Osei recommendations, reviewed staffing processes, needs and classification systems, documented the audit programs in use, assisted program development for attest and authority auditing as well as for the three pilot comprehensive audits, prepared an audit training manual that included training policies and procedures, and provided CIDA with a costed inventory of training equipment.

The Canadian trainer also developed the Legislative Auditor Training Program, prepared and delivered

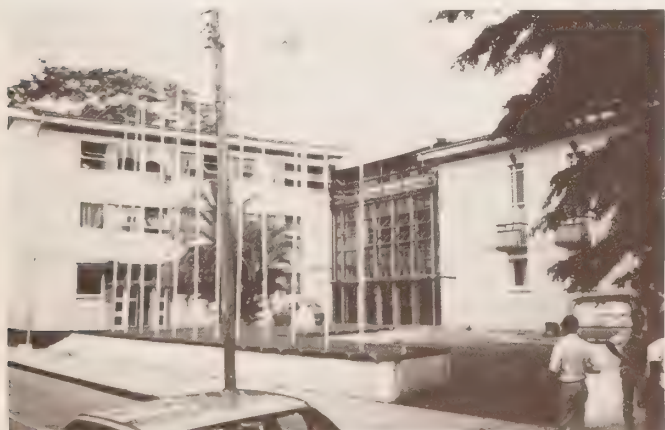
selected courses to St. Lucia's audit staff and supervised on-the-job training in value-for-money auditing. A basic instructor training program was developed for the Audit Department and the Personnel Department, and an ongoing training servicing program was instituted with the co-operation of the Career and Professional Development Group of Canada's OAG.

Because of time and cost constraints, it was more appropriate to prepare a training model than a detailed list of all tasks and gaps. The analysis of the new Auditor General Act, of the country's system of financial management and of its parliamentary form of government indicated that they are very similar to Canada's and that the Canadian Legislative Auditor Training Program would be the most suitable and cost-beneficial method of introducing a training plan in St. Lucia, within the time period available.

A number of factors had to be considered when designing the method of course delivery:

- ☐ the availability of trained, experienced local trainers;
- ☐ the availability of local courses dealing with accounting, auditing and financial management;
- ☐ the turnover and recruitment expected within the Audit Department and the need to repeat courses for small groups;
- ☐ the local capacity to design and produce courses of sufficiently high quality;
- ☐ the financial and human resources of the Audit Department that could be dedicated to a major training effort;
- ☐ the rapidly changing subject material;
- ☐ the availability of international training material.

In-house training therefore had to rely quite extensively on audio-visual training methods, such as training tapes and prepackaged written training courses. This method requires fewer trainers, ensures a consistent quality of presentation, costs less and maintains training at a high international level.



St. Lucia's Parliament building shelters the House of Assembly and the Senate (right), the Cabinet chambers (top floor, centre) and the offices of Parliament's most important officials and services (left).

OAG's Career and Professional Development Group is at present developing a data base that will contain training courses and materials developed by national audit offices and other organizations throughout the world. St. Lucia's Audit Department will have access to this data base and to all new and updated courses.

The Legislative Auditor Training Project will be conducted over four time periods. In October 1985, the CCAF course *Fundamentals of Comprehensive Auditing* was taught to St. Lucia's audit staff along with a number of other short orientation courses that dealt with audit evidence, interviewing skills, report writing and presentation skills. On-the-job training was provided to St. Lucia's audit staff, in November and December 1985, through their participation in two comprehensive audits – Health and Works.

Training resumes in April 1986, when additional courses will be taught, using St. Lucian case material. Training material and equipment, along with the final design of the Legislative Auditor Training Model, will be delivered at that time. Additional on-the-job training will be provided in the fall of 1986 through the third comprehensive audit – Customs and Excise – to be conducted mostly by St. Lucia's audit staff.

Much has yet to be accomplished by the Audit Department – a new audit act, restaffing, reclassification, comprehensive audit reports to the House of Assembly, productive testimony before the Public Accounts Committee and the promotion, to government, of the benefits of value-for-money auditing. Significant efforts are being undertaken on all fronts and, while progress has at times been slow, it nevertheless has been forthcoming.

It is extremely gratifying to see a young, self-governing country accord priority to the development of an effective check in its parliamentary system of government.

Only time will tell how effective this training effort has been. One always wishes for more time and resources! If the receptiveness and co-operation of St. Lucia's Audit Department is any indication of success, then this training project was well worth time and effort. Encouragement and moral support are extended to those who will carry it on.



Two Ottawa nurses, Marion Rattray (left) and Lois McLeod (right) toured St. Lucia's Victoria Hospital with the Canadian team. Their comments on hospital efficiency and nursing care were of great assistance to the auditors.



*These employees of St. Lucia's Audit Department and Accountant General's Office were some of the students who participated in the course *Fundamentals of Comprehensive Auditing* given by OAG Principal David Rattray.*



St. Lucia's Government Training Centre is located in the district of Sans Soucis, part of the capital city of Castries.

Comprehensive Audit of the Ministry of Health, St. Lucia

by Shiv Sundaram
Audit Director

Mission Objectives

Our mission had two objectives: to demonstrate to the Government of St. Lucia the benefits of comprehensive audits focussing on value for money in government programs and to provide St. Lucia's Audit Department with on-the-job training, which would enable it to fulfil its obligations once the proposed Auditor General's Act is approved by Parliament.

Overview of St. Lucia's Ministry of Health

The Ministry of Health was one of the three St. Lucia departments chosen for the conduct of pilot audits. In 1985-86, its operating budget for health and medical care is East Caribbean (EC)\$15.5 million, which is about 13 percent of the national budget.

Health and Medical Care Services consist of preventive, educational and curative activities. Preventive activities include the provision of safe water supplies, waste-water treatment, solid-waste management, food hygiene control, public sanitation measures, immunization, etc. Health education activities seek to inform and help community members, students and student nurses to develop and promote good habits in the

areas of maternal, child and dental health, nutrition, family planning, etc.

Curative activities provide out-patient and in-patient treatment services. Primary health care services are delivered through two district hospitals and twenty-nine health centres located in different parts of the island. Secondary health care services, which are directed to more advanced and serious illnesses, are delivered through two general hospitals and one psychiatric hospital.

Nominal fees are levied for professional services and the occupancy of hospital beds. For example, about CAN\$5 is charged for consulting a doctor and about CAN\$8 for a day's stay in the hospitals' public ward. Free service is given to the poor, and private wards are available to those who can afford to pay.

The Audit

The audit team consisted of Shiv Sundaram, Audit Director with the OAG, and Andrew Mondesir, Brenda Yorke, Tibertius Mathurin and Dalton Philogene from the Audit Department of the Government of St. Lucia.

A total of six weeks was budgeted for this comprehensive audit. During the first two weeks, the audit team obtained an overview of government operations and surveyed the activities of the Health and Medical Care program. During the remaining four weeks, the team members examined the specific subjects and issues selected at the end of the survey phase and wrote the audit report.

The criteria used for selecting the audit subjects were materiality and the relative importance of operations, potential for improvement of service or cost reduction, auditability and availability of time to examine them.

We examined the following subjects and issues:

- ☐ the long-term national health care plan;
- ☐ operational performance measurement;
- ☐ the work scheduling and monitoring of employees;
- ☐ the material management of purchases, storage and inventory, the control of drugs, medical supplies, hospital groceries, etc.;



OAG Director Shiv Sundaram, David Polius and Brenda Yorke, from St. Lucia's Audit Department, and a staff nurse are photographed in front of Dennery Hospital.

- ☐ service fee collection;
- ☐ the community health aid program;
- ☐ the utilization of dental equipment;
- ☐ the computerization of medical supplies, inventory control and medical records; and
- ☐ the grants and contributions made to a privately owned hospital.

Ministry officials showed a high level of interest in the audit throughout its conduct. When we debriefed the Permanent Secretary (Deputy Minister) at the end of the audit, we found his reaction to be positive and constructive. He wanted to take corrective action immediately, wherever possible. Our audit observations and the Ministry's responses were included in the Audit Department's *Annual Audit Report to the St. Lucian Parliament*, tabled at the end of February 1986.

Personal Perspectives

In Canada, we take basic office facilities, such as reasonably-sized meeting rooms with chairs and tables, a reliable telephone system and a quiet and air-conditioned work environment, for granted. In St. Lucia, such comforts are rare. Finding a meeting room big enough to accommodate six persons was a constant problem.

Field audit work (known in St. Lucia as outdoor audit) was enjoyable. To inspect health centres and district hospitals, we crisscrossed the island by car since reliable public transportation was not available and taxi service was expensive. Dalton Philogene, one of our team members, had kindly offered to drive us around, although his car brakes were not functioning well. He had cautioned us: "Flat roads are okay, but steep ups and downs are a bit risky!" Because of its volcanic origin, St. Lucia is a hilly country, and one cannot travel on land without climbing up and down. However, we accepted Dalton's offer, comforted by the logic that, since we were visiting health centres and hospitals, we would be heading for the right place in the event of a mishap.

As this island is only 30 miles long and 20 miles wide, it took us only about 45 minutes to travel from the Caribbean coast to the Atlantic coast. We drove past plantations with trees bearing bananas, coconuts, oranges, lemons, avocados, breadfruits and pineapples, intermixed with patches of tropical rain forests, and past places with exotic names, such as Gros Islet, Monchy, Soufrière, Micoud, Anse La Raye, La Clery, Laborie, which reminded me of the island's French heritage. St. Lucia is a natural greenhouse and its lush vegetation is the result of a rich volcanic soil, daily rain showers and warm, humid weather.

The district hospital at Dennery, a small fishing town, is perched on top of a hill overlooking the Atlantic Ocean. Although the view was beautiful on that sunny day, the wind blowing across the ocean was very strong. I was told that when a hurricane hit the island, a few years ago, the roof of the hospital was blown right off!

Another legacy of the French colonial days is the island's patois – a language made up of French, English and African dialects. It has no written script. Although English is the official language, St. Lucians often use this patois to share a joke or for casual conversation. On the culinary side, chicken and red snapper (a local fish) cooked in spicy creole sauce and served with dasheen (a local vegetable) are popular native dishes.

Working with St. Lucians gave me an opportunity to appreciate their lifestyles. A party hosted by one of our colleagues, just a week before Christmas, was lively, with lots of Caribbean music and dancing, and I was really impressed by the warmth and friendliness of our hosts.

This assignment provided me with several new experiences. I learned how to conduct a comprehensive audit within six weeks. The secret? The overview, survey, execution and reporting phases have to be compressed into one single phase (where they are all performed concurrently)! It is that simple!

An auditor's dedication to his work is also tested by the work environment. For example, we began an interview with the manager of a warehouse in a small cubicle-like office, where the temperature hovered close to 40° C. We therefore decided to conduct the interview outside, near the entrance, to be in the open air. A few minutes into the interview, a delivery truck pulled up at the entrance to unload supplies. The engine was left running, and dark diesel fumes soon had us choking. The truck driver refused to switch off the engine because he could not restart it if he did so, and we decided that, despite the heat, the warehouse office was the best place to complete our interview.

What else was unusual? During the examination of the public sanitation operation, we decided to check whether the public toilets were maintained in serviceable condition. The best way of recording our findings was to photograph the facilities. Operating cameras in toilet rooms risked creating an international incident, but my initial hesitancy was overcome by my professional need to obtain photographic evidence.

This assignment also helped me to understand and appreciate the people who live and work in a country where socio-economic and climatic conditions are very different from the Canadian ones. It is satisfying to know that, in some small way, I have helped to increase the value for money expended by St. Lucia's Ministry of Health.



The first comprehensive audit of St. Lucia's Ministry of Health was conducted by St. Lucia auditors Andrew Mondesir, Dalton Philogene, Tibertius Mathurin and Brenda Yorke, under the supervision and leadership of Shiv Sundaram.

Journal Entries – Island Time, Feeder Roads and Potholes

Audit Manager Dan Rubenstein is a member of the OAG team assigned to the Canada-St. Lucia Legislative Auditor Training Project. The following entries were extracted from the journal he kept during his two-month stay in St. Lucia.

by Dan Rubenstein
Audit Manager



Island Life

2 November:

The first day on the island, the team encounters island time. Island time is many things. It is a barrier not unlike the sound barrier – a barrier passed only at great peril. It is a way of life, a way of relating to the world at large. At its simplest, island time means that people have a right to do what they want, when they want, how they want and with whom they want. The team quickly formulates the rule that island time always wins. For example, at half time in the audit process, the score was island time 10, OAG 3.

Planning the Audit

4 November:

Our first day of work. We drive down alleys, past storefronts with islanders leaning out of the windows, wooden houses with tin roofs and a bakery with pungent smells. We arrive at a glass door with a hand-lettered sign that reads Audit Department. Upstairs, a large open office with high ceilings, fans, white pine panels and piles of ledgers and vouchers. It is very hot. We are sweating profusely – it is like being in a sauna.

After settling in large mahogany desks swept by fans, which make paperweights mandatory, we walk to the Ministry of Health. We brief the acting Permanent Secretary, who has just returned from a tour of duty in Calgary. The next morning, we brief the senior bureaucrats who manage the island's finances, planning and statistical data bases. They listen, ask piercing questions, articulate their concerns and seem very positive about the audit.

In the afternoon, we meet with the Ministry of Communications and Works. The windowless conference room is filled with 20 people, and the air conditioning unit is too noisy to operate. Modern auditing concepts meet the reality of heat, humidity and a fan that won't work. The heat wins. The meeting is broken up into two smaller groups. I make sure that I am part of the group that will meet in the Minister's office – it is air conditioned!



St. Lucia's Audit Department is housed in this two-storey building.

Technical and environmental issues surface during these initial briefing meetings. Typical reactions of ministers and other public servants include the following:

- ☐ "How do we know this audit will be useful?"
- ☐ "You are going to have to understand the political influences and the unique constraints we operate under."
- ☐ "How are you competent to judge health outputs – whether we are meeting our objective of improving the welfare of our people?"

We stress that we will not be second-guessing managers, that we will focus on issues of basic managerial control over inventory, project management, etc.

8 November:

The Canadian team members also have to deal with differing expectations about roads and hospitals – the "mental baggage" that they brought to the island is not compatible with the constraints, limitations and realities of a developing nation. This difference of views makes particularly challenging the selection of audit criteria or rules to judge a performance against.

10 November:

During the planning phase, the island members of the team brief us on local customs, the political process and ministerial accountability. Coming from another




Desks await auditors in one of the offices of the Audit Department.

Commonwealth country with a form of government similar to Canada's, it is relatively easy for us to "translate" what we know about our system to the St. Lucian context.

17 November:

After two weeks of planning, gathering initial evidence, confirming interviews and setting up working paper files for key documents, the team concludes that the audits are a "go" and that constant dialogue with the auditee will be critical. As a result, one of the preliminary survey reports is distributed to the auditee for comment.



Field Work

27 November:

During field work, I become Dr. Pothole. Riding in a 4 X 4 vehicle with the Crown agent or the U.S. aid representative, I pass simple wooden houses, wood bearers with neatly tied bundles on their heads, lush open valleys scooped out of the surrounding mountains, green, draping palm trees and neat rows of banana plantations. I watch road crews dig up a waterline. Piles of rich, red, almost crystalline soil with white flecks. It looks like clay and feels like pumice crumbling in my hands.

The team learns quickly about the cost of poor drainage. For St. Lucia, roads are the lifeblood of the island, necessary to the transportation of ripe bananas and tourists. Jungle roads built ten years ago are almost all washed out. The costs of breakdown, versus preventive maintenance, are extremely high, but the realities of scarce resources and many capital needs are just as pressing.

The team learns of the three challenges to road engineers – the mountainous topography with a combination of ridges and spurs that make construction more difficult and maintenance more costly; the wet climate with violent rain that washes out roadbeds; and the clay and pumice-ridden soils that offer poor resistance to erosion. Road rehabilitation involves clearing bush, working the earth, installing drains and drain structures, testing compaction, building up a sub-base and a base of pumice, and resurfacing with coats of bitumen dressing. The hot asphalt roads we take for granted in a developed country are a prohibitive luxury in a developing nation.

6 December:

The essence of value-for-money in road building appears to be the allocation of scarce resources to roads in the worst condition, with the highest traffic in terms of tourists and banana production, and the highest economic impact on the island's economy. During the audit, St. Lucia's auditors study VFM auditing under the best teacher in the world – the personal experience that comes from doing. The courses on theory and practice given by David Rattray before the audit now take on a new meaning. The team learns what an interview is, what constitutes evidence and how to build up a case that will stand up in Public Accounts hearings.



Reporting

Given the tight timeframe, our reporting strategy is "write and clear as you go". The team has to develop audit criteria as the audit progresses, rather than at the planning phase, as is normally done in Canada. When we draft the final report, it is not uncommon to hear "oh where oh where are the audit criteria". This happens because the auditees, unfamiliar with VFM auditing, are not able to provide all the criteria. The team supplied partial criteria to the auditee at the beginning of field work but, because of the short survey period, these "rules of the game" have to be revised as the audit progresses to ensure that they meet the unique operating realities of the departments being audited.

9 December:

We meet with the Prime Minister of the island, John Compton. He stresses the importance of these audits and postpones budget meetings with the two departments until a draft report is available for his review: "Before I approve future funds, I want to know what they did with the money we gave them already!" This immediate focus, coupled with a perceived need to provide departmental decision-makers and central planners with a "blueprint" for the future, helps shape the reporting strategy that evolves. Verbal debriefings with the departments are positive and constructive, and indicate that the audits have focussed on areas of concern to senior management. The production of a 50-page report, without word processing, leads the team to muse: "We miss the word processing staff on OAG's 9th floor!"

19 December:

Draft reports are written, typed and almost corrected. St. Lucia's Audit Department hosts a final party. The Canadian team rises to the challenge of calypso dancing. The gifts of beautiful wall hangings are most appreciated. Up at 6:00 am the next day, we navigate the pothole-filled road to the airport, only to find that island time has struck again. We are grounded for four hours. The combination of pre-Christmas rushes and this final jolt by island time shatters the rest of our travel schedule. A long one-day trip becomes a longer two-day trip.

Aftermath

30 December:

The initial shock of the cold at the Ottawa airport! I reflect on what was gained personally and professionally from this project. As always, the bottom line will be the constructive changes that follow the Public Accounts hearings.

The team now looks forward to the next phase – developing for St. Lucia an audit philosophy that builds upon what was learned during the pilot projects and responds to the concerns and interests expressed during the PAC hearings. Next year, a major revenue-producing department – Customs and Excise – will be audited in depth. Potential audit issues include service to the public, avoidable delays in the import of essential products, etc.



Dan Rubenstein tours the facilities of the island's General Funding Scheme – a central pool for most of the heavy equipment owned by the government.

An Enriching Experience

For all Canadian team members, this was a first experience with international work. I found it tremendously rewarding. How many times does a Prime Minister say he is waiting for your audit report? How many times do you audit an entity small enough to let you get your arms around the issues, understand the constraints and opportunities that confront the key players, and make recommendations that will improve the situation significantly? The bottom line is making a contribution. I found that international work provided me with a unique opportunity to teach something and to learn something in return.

Technically, there were some interesting spin-offs, and one wonders about applying them at home. If one can identify 80 percent of the major issues, evidence and findings in such a relatively short time, one wonders about the value-for-money expanded for the remaining 20 percent. I also sense that, through a follow-up of the impact of this first pilot project, I will learn a great deal about the best way for a value-for-money auditor to work as a constructive agent of change. In this sense, the job provided a "lab" condition that is not normally present in Canada, principally because of the scale and magnitude of the entities we audit. In St. Lucia, entities are small enough for one to note a difference. One good recommendation can make a visible difference in performance.

At the OAG, we are fortunate to be able to participate in such worthwhile international projects. We have something to share, and other Commonwealth nations are interested in acquiring it. And the next time I am up against island time, it will be an even draw...

The Road Show: Return from China

by June Rose-Beaty

The road show has returned: that first troupe of itinerant teachers who presented, in Shanghai, the classroom première of the Sino-Canadian Auditor Training Project.

Four OAG staff members made up the Canadian team: Principal Shahid Minto, Manager Gerry Chu, Director Don Smith and Auditor Peter Yeh. Also on hand was Principal Murdo MacSween, Deputy Project Director, who reviewed the Training Project Agreement with Chinese officials, reported on the Project's progress and helped to officially launch this first program offering.

In fact, there were really two teams: Shahid and Gerry left in early October to give a four-week course on *North American Accounting and Auditing Practices* and on the *Comprehensive Audit of Major Capital Projects*. Don and Peter followed in November and were joined by OAG's Richard Gagné, on-site Project Manager in Beijing, for a two-week session on the theory and practice of teacher training. The link between the two components was the subject matter; what was taught by the Canadians in the first four weeks of the course provided the material used for practice teaching by the Chinese in the last two weeks.

As the first performance in a series of courses planned over the next three years, both acts went very well indeed. The courses were delivered at Shanghai's Lixin

Accounting College, where College Director Fong Gang and his staff did their utmost to facilitate the administration of the project. And some of the college teachers attended the teacher training course as observers.

There were 48 participants of varying ages and experience, and external and internal auditors were equally represented. They came from many of the municipal and provincial audit bureaus that are under the general jurisdiction of the Audit Administration of the People's Republic of China, and some had travelled thousands of miles to attend the course.

The courses on North American accounting and auditing practices provided an introductory basis for the comprehensive auditing course. Comprehensive auditing is still a relatively unknown concept in China, and the general nature of auditing work in that country currently focusses on the pre-audit and monitoring of a single project within an entity.

Also, North American concepts of adult education, with its emphasis on participation, were new to the audience. However, the instructors introduced these participatory concepts and had the students try them out in practical exercises and assignments.



Canadian instructors Peter Yeh, Richard Gagné and Don Smith listen attentively to an interpreter's presentation on their course material.

So, with their objectives in mind and their well-prepared course outlines and materials in hand, the Canadians kept on the charted course and provided many practical illustrations to ensure smooth sailing. For example, when necessary, they supplemented the material with practical examples from the Canadian experience that might be particularly applicable to the Chinese situation. This practical approach suited the Chinese very well and went a long way towards bridging the knowledge gap.

Gerry reports that, at first, questions by participants had been slow in coming, the Chinese not yet being entirely accustomed to the participatory atmosphere of the classroom. With the help of the group leaders, the ice was soon broken and everyone was getting into the spirit of things. Perhaps because of their great theatrical tradition, the Chinese enjoyed role playing and other persuasive methods of presenting audit findings to management.

The teacher training component emphasized principles of adult education as the backbone of teaching and the importance of presentation skills in both teaching and daily auditing work. Few participants had had previous teaching experience but, by the end of two weeks of rigorous practice, they were ready to "solo" with a 20-minute "on camera" performance.

Richard Gagné travelled from Beijing to join Don and Peter in presenting this part of the course to two large groups of participants. With three instructors and with a three-level review of performances – self-critique via video playback, group review and instructor comment – much was accomplished. The Chinese group leaders were very effective and helpful in leading the critiques and in giving daily diplomatic feedback to the instructors.

Four of the five instructors presented their material through very capable interpreters. Peter Yeh, however, gave some of his lectures in Mandarin, which meant not only a great saving in time but also direct communication with the participants. Since Peter also speaks the dialect of Shanghai, he felt very much at home there.

Chinese students share many common characteristics and attitudes with their Canadian counterparts. They are tired at the end of the day and of the week: they are not overly enthusiastic about evening sessions or Saturday afternoon classes (nor were their hard-working teachers). The official schedule included both evenings and Saturdays: a long, tough work week for all! Sunday was the only free day, and an excursion to some historic or scenic spot was often planned.

All the instructors were unanimous in praising the great courtesy and consideration of the Chinese. From the much appreciated welcome at the airport and college to the farewell banquet, the Chinese were friendliness and hospitality personified. In the classroom, no teacher could ask for more persevering and industrious students, completely dedicated to the task at hand.

So, if it's all so attractive and exciting, why aren't you volunteering your services to the Career and Professional Development Group for an assignment in China? What are the basic qualifications? First, mastery of your subject, then skill and experience as an instructor, a high-energy level, great flexibility and staying power, a sense of adventure and a sustaining sense of humour. You also have to be prepared for professional and personal surprises and a few minor inconveniences. Four to six weeks in China is a real immersion into that country's life and culture.

Were there any overwhelming culture shocks? For the Canadians, no. Great observable differences for adjustments, of course, but nothing that could not be taken in stride. For the Chinese, a few professional ones. The concept of an "allowance for doubtful accounts" was most puzzling to them. And the very idea of the Auditor General taking the government to court was unbelievable!

By the end of the course, both instructors and participants had gained much from the experience – the Chinese, accounting knowledge, information and skills, and the Canadians, a better and more realistic understanding of China, its auditing system and its people. The critical reviews and evaluations show that the première was very successful and that the road show is in for a long run.

The INTOSAI Development Initiative (IDI)

The following is an abridged version of an address by Yvan Gaudette, Assistant Auditor General responsible for OAG's Career and Professional Development Group, to the International Consortium on Government Financial Management, on 5 February 1986, in Washington, D.C.

The idea of an international training centre for auditors has emerged a number of times in recent years. For example, the concept of an international centre for public accounting and auditing surfaced at the 1980 meeting of the UN Group of Experts. Although a majority of member nations supported the idea, the UN Secretary General could not raise sufficient funds for the project.

In March 1985, at a meeting of the Governing Board of the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), Kenneth Dye, Auditor General of Canada, proposed that INTOSAI take on the development and implementation of IDI. The project would be operated under the aegis and within the organizational structure of INTOSAI, without the "mortars and bricks" envisaged in the UN proposal, and would be funded mainly by international development organizations and national aid agencies. It would also rely heavily on the co-operation and contributions of the national audit offices of donor countries.

This proposal was accepted by INTOSAI. Charles Bowsher, Comptroller General of the United States, and Ken Dye, Auditor General of Canada, agreed to head a commission to study and develop the proposal. They

head a project team that includes Ed Rowe, Deputy Auditor General with the OAG, Yvan Gaudette, Assistant Auditor General, Elaine Orr and Don Drach, both with the General Accounting Office of the United States, and Hubert Weber, a representative of the INTOSAI Secretariat. The commission will present its recommendations to the Governing Board at INTOSAI's annual meeting, to be held in April 1986, in Sydney, Australia.



IDI's Objective and Program

The INTOSAI Development Initiative is intended to foster the advancement of public accounting and auditing. Essentially, it would be a repository and a clearing house for information in these fields, and its efforts would be focussed on the training needs of the national audit offices of developing nations. IDI would not compete with existing technical co-operation programs and institutions but would complement them.

It would be operated out of a small secretariat, which would report to INTOSAI's Governing Board through a steering committee. This secretariat would most probably be attached to one of the large audit offices, possibly on a rotation basis. It would work in very close collaboration with INTOSAI's regional groups to establish needs, programs, etc. It would offer training activities on a regional, subregional and, perhaps, local basis and would focus on the training needs of audit practitioners in national audit offices.

IDI's primary goal would be to improve audit capabilities through information exchange and training. Therefore, in its Training Assistance Program, IDI would focus initially on the transfer of appropriate methodologies from more advanced developing audit offices or on sharing among less developed supreme audit institutions. Users would be encouraged to adapt these methodologies to their own needs.

Each major training activity would include a "train-the-trainer" element to ensure the adequate coverage and spread of information at the local level. IDI could also play a major role in helping regional, subregional and local audit offices to obtain appropriate assistance from development agencies so that audit offices could develop and implement their own training function and programs.



Progress to Date

The Canada-U.S. project team has developed a discussion paper on IDI and an operations plan. It has also approached a number of organizations, including the World Bank, the United Nations Development Program, the U.S. Agency for International Development and the Canadian International Development Agency, for financial assistance. The results obtained so far are very encouraging.

The IDI commission has also consulted with a number of INTOSAI members. A vast majority of these strongly support the project proposal and have provided useful suggestions for its successful implementation.



The IDI Challenge

In summary, these factors are critical to the success of this project:

- ☐ IDI must operate within the framework of INTOSAI.
- ☐ It must respond to the regional and local needs of large and small users.
- ☐ It must be accessible regionally and locally.
- ☐ It must make maximum use of existing resources.
- ☐ It must have the strong support of INTOSAI's members and regional groups.
- ☐ It must be well funded.
- ☐ It must have a clear and explicit focus, namely, training assistance and information exchange, and a good quality program.
- ☐ It must be capable of transferring methodologies effectively.
- ☐ It must provide the tools to enable developing national audit offices to fully take on, in due course, staff training responsibilities.


And, finally, it must be a dynamic, flexible, results-oriented organization capable of responding to needs quickly and efficiently.

Meeting of the Government Services Group

by Neil Burk
Audit Director

All team members of OAG's group 5 – the Government Services Group – met on 18 December 1985 to review recent accomplishments, current activities and plans for the coming year. Headed by Assistant Auditor General Hector Millward, the Group's audit activities embrace some of government's big-ticket items, such as the purchase of CF-18 fighter planes, management of the government's real property holdings and the construction of prisons, in addition to some routine but essential government functions, such as the issuance of cheques and the printing of yellow "Action Request" pads. This was perhaps the first time that an entire audit group – there are currently seven at the OAG – met for a year's-end review.

The purpose of the meeting was basically communication: to learn first-hand what the various teams and individuals are doing and to meet one another on a personal basis. About 47 members of the Group attended, representing the Public Works, Supply and Services, and Major Capital Projects teams, and the new Special Audits team. Better communication, of course, can lead to more efficient and effective auditing in areas of mutual concern, by promoting the sharing of both methodology and substance.



Department of Supply and Services (DSS)

In introducing his Supply and Services team, Ed Khalil pointed out that its responsibilities had been greatly expanded in 1985, with the addition of Supply Administration. This necessitated the addition of new members, assembly of a new knowledge base for the Supply side and a review of DSS as a whole – a department with over 10 000 employees.

The Services half of the team was actively gathering detailed background information on the Department. The components examined included the functions of pay and pension and of the Receiver General, and, supporting these, the government's largest computer and data processing operation. John Dunning provided the Group with background information on the Department and outlined how it functions.

Bruce Sloan described the first operational application of IDEA (Interactive Data Extraction for Auditors), OAG's much publicized audit software for microcomputers. The team has used IDEA to audit the Superannuation Fund, a \$20 billion account with about 260 000 records, each with about 100 pieces of information. Bruce reported that IDEA has proven to be a practical, powerful and cost-effective audit tool.

Audit of the Supply half of DSS began later in the year. Neil Burk provided a general description of Supply Administration. Although it was a new area for the team, a substantial amount of background information had been compiled, by year's end, on the many and varied procurement and other functions of Supply, ranging from the acquisition of standard office supplies to the management of major defence projects, such as frigates and fighter aircraft, and the operation of a large printing facility used extensively by the House of Commons.

Several members of the DSS team are avid users of microcomputers. David Willey described the resources utilized and a variety of applications, with the hope that there would be more exchanges of ideas (no pun intended) among the different teams in group 5. He estimated that the three micros were used an average of four to five hours per day and that, at times, additional machines had to be borrowed. In addition to the use of IDEA, examples of team applications include: creating product cost models, developing graphics and accountability models, analysing payroll tax deductions and Receiver General interest, supporting audit administrative functions, and using word processors to create and store a variety of document types.

In view of the team's heavy reliance on computers, David emphasized the importance of security: effecting regular back-ups of magnetic media, documenting the content of soft and hard disks, and ensuring the physical protection of equipment and records.



Major Capital Projects (MCP)

Introduced by Ross Buskard, members of the Major Capital Projects team briefed the Group on the audits and activities conducted during the year. Of particular note was work on an audit guide, tentatively titled *The Audit of the Acquisition of Capital Resources*. Ross indicated that the guide would be produced in the new OAG format and would include a general section and an audit kit.

The MCP team has had an active year auditing nine major capital projects with a total value of \$1.3 billion. The projects varied from prisons, ships, radar systems, parks and power plants in the Yukon to recreational harbours in Ontario and British Columbia. The team had modified the methodology for auditing major capital projects and had field-tested the new approach on specific projects. Emphasis has been placed on the financial management side of capital acquisition and on the acquisition and program management phases, rather than on the planning phase.

Ivan Percy startled the group to some degree when he stated that, during his audit of the Small Crafts Harbours, he concluded that, far from wasting money, there were indications that the Department was not spending enough. He may recommend a higher level of spending.

The MCP team will continue auditing capital projects in 1986-87, for both independent audits and entity principals who desire assistance during comprehensive audits. The team plans to audit projects worth about \$800 million during the 1986-87 fiscal year.

Department of Public Works (DPW)

Shahid Minto reviewed the events and progress of 1985 – another productive year for the Public Works team, which dealt not only with DPW itself but with several other entities and studies. Shahid reported that Larry Ting would take charge as DPW Principal on 2 January 1986.

Early in 1985, the Public Accounts Committee held hearings on the comprehensive audit of Public Works, as published in our 1984 Report. Subsequently, PAC issued a strong report criticizing Treasury Board for failure to enforce its own rules and for inept and ineffective reporting practices between DPW and the Board; PAC also criticized weak management practices by Public Works. The Committee received follow-up reports and held another hearing in November 1985 to review DPW's progress in implementing action plans and revenue dependency. Shahid reported that the outcome was positive and constructive.

The Auditor's Reports for the National Capital Commission (NCC) and the Canada Museums Construction Corporation (CMCC) included "fourth paragraph" qualifications that resulted from the work of the DPW team. NCC had not complied with the revised Financial Administration Act, while CMCC has unresolved funding and land ownership problems related to the two museum buildings under construction. At CMCC's request, a value-for-money audit was carried out and an interim report sent to the Corporation chairman.

At the request of the Public Accounts Committee, the team prepared an "opportunities list" for potential savings, based on observations published in the last three annual Reports. The team also carried out follow-up reviews on recommendations listed in 17 chapters of the 1982 and 1983 Reports. The results of this review were published in chapter 14 of the 1985 Report.

During October and November, Shahid Minto and Gerry Chu delivered a four-week seminar on the comprehensive auditing of capital projects to 48 participants in Shanghai, People's Republic of China.



Assistant Auditor General Hector Millward heads the Government Services Group.



Neil Burk, Nestor Gayowsky, John Dunning and Bruce Sloan



Peter Armstrong, Ross Buskard, Melba Johnson, Ivan Percy, Reno Cyr and Ed Khalil

Looking ahead to 1986, the team will continue to follow up on the implementation of revenue dependency at Public Works and will conduct a special examination for the National Capital Commission.



Special Audits

Hector Millward explained that this new audit team was established in September 1985 to consolidate various ad hoc activities. Special Audits will be responsible for short-term audits on selected or requested matters, for example, free government publications or the acquisition of microcomputers, and for "mini" government-wide audits that cut across several departments and agencies. The former usually requires between 1 000 and 3 000 hours, while the latter typically needs 3 000 to 10 000 hours.

The team, led by Principal Alan Gilmore, will also develop and test new methodology, using pilot audits that could yield reportable results. Other work to be carried out by the team includes audits that focus on one subject in one entity, follow-ups on government-wide audits (e.g. travel, overtime), and fraud audits, including the development of methodology.

Nestor Gayowsky explained the work of the Special Audits team by describing his work on the audit of publications supplied free of charge by government departments.



Conclusion

Following the meeting at 240 Sparks, the Government Services Group reconvened at a local restaurant for lunch and further conversation and exchange. In concluding the morning's session, Hector Millward complimented group members on their work and presentations and expressed his confidence that the same high quality of output will be achieved during the coming year.

A Discussion Paper

CIDA Comprehensive Audit: the Methodology of a Results-based Audit

The following is an abridged version of a Discussion Paper published in January 1985. The audit findings derived from this methodology constituted chapter 9 of the 1984 Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons.

by Raymond Foote
Director, Audit Operations Branch

The purpose of this paper is to outline the process used to conduct the results-based comprehensive audit of the Canadian International Development Agency (CIDA).



The Approach

Decisions on the most appropriate approach to an audit are based on a number of factors, including the organizational structure of the entity to be audited, the type of programs it delivers and the resources available. At the beginning of the 1983-84 comprehensive audit of CIDA, three possible audit strategies were apparent. The first option was to audit along functional and systems lines. The second was to focus on specific control systems. The third was to examine the results

obtained from the program delivery branch projects in the field and then work back into functional and systems areas.

We chose the results-based approach. From a parliamentary perspective, CIDA's objectives pertain to the achievement of improved social and economic conditions in the Third World. A results-based approach would examine whether the funds that were spent actually led to the delivery of a project, whether the project produced the desired output and whether the output met the needs of the recipient country. The audit would not question the appropriateness of a project.

To implement the results-based approach, a strategy was developed for the survey, examination and reporting phases of the audit.



The Survey

Throughout the survey phase, two objectives maintained the orientation of the ongoing work. The first was to produce a report that represented fairly the position of the Agency. The second was to identify matters of significance for the examination phase.

The survey was designed to provide a complete understanding of the program structure of the Agency, identify the key components of program delivery, establish audit scope, outline audit programs and prepare an examination plan.

The first step in developing the audit plan was to obtain an understanding of the organizational structure of the entity in relation to program outputs. The auditors then conducted the first round of survey interviews. The interviews served three purposes. First, they ensured that the auditors perceived the information gained from documentation in the same way as Agency management. Second, they determined whether a formal or informal consensus existed on current policy or operating procedures. And third, they offered the opportunity to describe the audit process to Agency management.

A second level of examination identified the key management systems that enhanced or detracted from the production of program outputs. These key systems were charted and linked to the Agency's support groups, e.g. procurement, personnel, to determine how their activities contributed to the achievement of Agency objectives. Once the roles of the support groups were established, the interviews attempted to ascertain how well these tasks were being performed in relation to the project requirements identified in the bilateral branches.

Once the broad outlines of program delivery for the Agency were established, it was necessary to develop an audit program that would ensure uniformity of coverage across a wide range of individual projects. The audit program was designed to search for strengths and weaknesses in project outputs. Possible causes or contributing factors to these outputs were identified and linked to administrative systems and controls within the Agency.

The main categories of enquiry in the audit program were: the identification of need for the aid project, planning and approval, staffing of projects, reporting and accountability relationships, contracting for goods and services, process management, and evaluation. Tentative audit criteria were established for each category of enquiry and were field-tested.

During the survey, it was also necessary to gain a better understanding of the circumstances and conditions faced by other international aid agencies, such as the United Nations Development Program (UNDP) in New York. Discussion with UNDP and CIDA revealed variances between CIDA's managerial approach to development assistance and the approach of other donor countries. The exploration of relative performance standards appropriate to the recipient countries within which CIDA was operating was therefore an explicit component of the examination phase of the audit.

A report was prepared at the end of the survey. It included:

- ☐ audit schedules and budget hours;
- ☐ the identification of projects and responsible personnel;
- ☐ a statement on the Agency's background;
- ☐ its organization chart;

- a description of Agency programs;
- a funding profile;
- a statement on the survey scope;
- a summary of the survey results;
- the audit examination plan; and
- the elaboration of key issues and matters of potential significance.

The Examination

The first decision in the examination phase involved a choice of program outputs and a need to test the audit program. Given that CIDA delivers approximately 1 200 separate projects, supports some 5 000 special program projects and funds an array of multilateral institutions in over 60 countries, the problem was to ensure adequate coverage of program outputs with limited audit resources. To complete the examination, a detailed test of the audit program was carried out on four projects in Peru. A review of the test results indicated that the audit program was sound and provided sufficient coverage to address the audit criteria. Following this review, we selected a list of program countries and projects reflecting CIDA's sectoral involvement in the Third World. Of these, 31 were slated for detailed file review and an on-site visit. The remaining 27 received a detailed file review but no on-site visit.

In preparation for the on-site visits, the auditors reviewed all headquarters documentation. At the field level, interviews were held with CIDA officers, the heads of aid sections, recipient country officials and managers, and Canadian ambassadors. All project findings were discussed with responsible field officers to ensure accuracy. These findings were similarly discussed with responsible officers at headquarters upon our return.

During the process of project review, compliance testing was done on key control systems, and substantive testing was conducted on basic program outputs. Substantive tests were carried out on individual projects by inspecting project outputs and comparing them to specifications prepared by the Agency. Substantive testing of program inputs and outputs pointed to specific system weaknesses. The nature and types of these

weaknesses were compared to assess their relationship in the overall management of the Agency.

Throughout the examination phase, the results of program evaluations carried out by the Agency played an important role in determining the adequacy of program outputs. Because CIDA evaluation reports were completed on a wide variety of projects, they provided detailed information on issues that the auditors were unable to review personally.

The Report

A series of management letters that identify the major findings in relation to specific program activities or management functions is a required output of a comprehensive audit. These letters constitute the basis of the subsequent chapter in the Auditor General's annual Report.

The reporting phase of the audit had two objectives: to provide a clear statement of findings for all projects and to maintain good relations with the Agency through the fairness of the judgments applied to its performance. CIDA's comprehensive audit generated approximately 40 reports on Agency programs, projects and systems. These reports constituted a series of detailed management letters that identified the major findings of the audit. The 1984 audit chapter presented a synthesis of the findings presented in each report.



*Raymond Foote,
Director, Audit Operations Branch*

News from the Hill

by Pat Forsberg
Assistant, Parliamentary Liaison Group

Hearings on the Public Service Commission

Shortly after the Christmas recess, the Public Accounts Committee held hearings on the comprehensive audit of the Public Service Commission (1985 *Report of the Auditor General to the House of Commons*, chapter 6). OAG witnesses were Auditor General Kenneth Dye, Deputy Auditor General Raymond Dubois, Assistant Auditor General Robert Lalonde and Audit Principal Rollande Montsion, who had headed the audit team and authored the chapter. The Chairman of the Public Service Commission (PSC) and two PSC Commissioners also testified, as well as the Deputy Secretary, Personnel Policy Branch of Treasury Board Secretariat (TBS).

PAC's main concerns were the length of time it takes to staff positions, the current reduction of person-years in the public service and the potential for abuse in contracting for services. The PSC's language-training program was also of some interest.

Language Training

MP Gabriel Desjardins (Témiscamingue) asked why the government should pay public servants to acquire minimum required skills. He said the impetus toward bilingualism would be greater if persons planning to enter the public service understood that they would first have to be proficient in both languages. This was a matter of government policy and therefore outside the province of the witnesses, but the PSC Chairman noted that, while more positions were being designated "bilingual imperative", it must be remembered that 75 percent of public servants work in unilingual regions.

Lengthy Staffing Process

PSC witnesses acknowledged that the myriad of staffing rules contributed to delays in filling positions. However, they also noted the appeal period provided for each appointment. Although only one percent of staffing actions are successfully appealed, the steps taken by departments to protect against this possibility can lengthen the process by up to 100 days. The current PSC "administrative reform" project was designed to streamline staffing and minimize delays. The PSC has demonstrated, in a few pilot departments, that all staffing requirements for a position could be met in 44 days, compared with the current 130- to 160-day average. (Recent studies in the OAG indicate that our performance is close to the 44-day figure).

Downsizing

Committee members were concerned about our report observation that PSC monitoring of departmental staffing actions was inadequate. In the current environment of person-year cuts, they wondered what the PSC was doing to ensure that staff reductions were made fairly.

MP Michael Cassidy (Ottawa Centre) said that the use of the "reverse order of merit" principle usually discriminates against the older employee because experience could be outweighed by academic qualifications. He asked the Commission to ensure that

seniority be given more weight in determining which employees would be laid off.

PSC officials agreed with published Treasury Board estimates that only 700 of the 5 200 employees affected by downsizing this year would actually be laid off. These would be public servants in remote regions who could not relocate or whose specialties were too narrow to be transferable. For these employees, said a TBS witness, the workforce adjustment policy provides for a minimum of six months' notice; up to two years' retraining at government expense; full salary for the position being retrained for; and travel and relocation costs. For older workers, at a certain age and after a certain length of service, Treasury Board could waive actuarial penalties for early retirement.



Contracting

Michael Cassidy also noted that the workforce adjustment policy called for contract and term employees to be the first affected, yet full-time positions were being eliminated and the services contracted out. MP Don Ravis (Saskatoon East) also expressed concern that false economies may be achieved in this way. The Deputy Secretary of Treasury Board said that economy and efficiency, not person-year reduction, governed the use of contracting. Only 475 positions had so far been replaced by contracts, and this had saved \$4 million. He said that the Secretary of Treasury Board meets regularly with PSC and union officials to review proposed departmental reductions and has asked that all such suspected abuses of contracting be brought to his attention.



PAC Plans

In a speech to the Financial Management Institute of Canada, PAC Chairman Aideen Nicholson signalled the Committee's intention to schedule hearings on, among others, the Scientific Research Tax Credit; Public Pension Management; Department of Transport – Air Transportation; Mixed and Joint Enterprises; and the Federal Government Reporting Study.



Public Pension Reporting Bill

In addition to appearing as a witness at PAC hearings, Ken Dye was asked to testify before a legislative committee considering Bill C-255, an act to impose reporting requirements with respect to public pension plans. MP Paul McCrossan (York-Scarborough), an actuary by training, had developed this Private Member's Bill and introduced it in the House. Ken Dye was one of several officials asked by the committee for expert advice on the Bill's implications (other witnesses included the Comptroller General and the Chief Actuary, Department of Insurance). Ron Thompson, Assistant Auditor General responsible for superannuation accounts, and Bonnie Miller, the Audit Principal whose 1985 Chapter on Public Pension Management had coincided with Paul McCrossan's concerns, assisted in preparing for the hearings and joined Ken Dye at the witness table.

During the debate at second reading in the House, Paul McCrossan had noted the Auditor General's concern that parliamentarians were not receiving an appropriate level of financial information for decision-making (1985 Report, chapter 1). Bill C-255 was seen as a move toward improving the information received by MPs on the superannuation accounts and, having received the support of the key players in the public service as well as of all political parties, it was passed by the House on 10 February 1986. MPs noted the significance of the passage, as Private Members' Bills have rarely been enacted in the past.

It is anticipated that this situation could begin to change under the new provisional standing orders adopted by the House for the remainder of the year, as a trial period.

Profiles

Zahir Dharsee transferred to the Department of Insurance Canada and **Richard Robert**, to Agriculture Canada.



Principal **Vinod Sahgal** transferred from the Audit Operations Branch to the Professional Services Branch. He replaced **Joe Hudson** at the helm of the Professional Practices Group.



Keith Adam, Thérèse Bouthillier, Rita Carlisle, Sandra Cohen, Eric Hellsten, André Hudon, Eileen Karam, Mark Newcombe, Rodney

Newcombe, Jean-Pierre Plouffe, Barbara Ruta, Harold Stebbe, Eila Stenberg, Louise Soucy, Ronald Thompson, Diane Vachon, Pamela Weber and Bernice Wood were promoted. Congratulations!

Paul Atkinson, Johanne Charette, Natalie Entwistle, Thomas Hopwood, Manfred Kuhnappel, Andrée Lavigne, John Pullen, Doris Rossy, Ronald Wolchuk and George Zegarac were appointed to the OAG.

Director **Marvin Jason** retired on 30 January 1986.

Christine Bellefeuille, Rita Davies, Leslie MacKeigan, Kathryn Mattern and Angela Nadon are on maternity leave.

Raymond Cronin, Chantal Desmarais, Philip Dresch, Shayna Friedman and Robert Juneau resigned. **Colette Berry** transferred to Revenue Canada, Customs and Excise, and **Duncan Gillis, Cathy Gledhill, Peter Graesser, Fred Lane, Conrado Mina, Gerry Vanbeusekom and Fred White** transferred to Revenue Canada, Taxation.



John Zegers replaced **Bernie Barry** as Principal responsible for the Training Program of the Career and Professional Development Group. John holds an MA in French Literature from Laval University and a Master in Education from Ottawa University. He has occupied several executive positions with the Public Service Commission, which included responsibilities in both staff and language training. Most recently, he was Senior Training Consultant with the Department of Indian and Northern Affairs. **Bernie** transferred to the Audit Operations Branch on 1 February 1986.



Judith Beltzner was appointed Coordinator of Career Development in the Career and Professional Development Group. She holds a Master's Degree in Psychology from the University of Waterloo and, for the last four years, was Research and Counselling Psychologist with the Personnel Psychology Centre of the Public Service Commission.

Director **Nestor Gayowsky** was appointed to the Board of Directors of the Civil Service Recreational Association (RA Centre) on 31 October 1985. He is one of 12 directors who will serve a four-year term on the Board.



Director **Arne Flaten** retired from the OAG in January 1986 after 20 years of service with the Office of the Auditor General, where he worked on several audits, including audits of Health and Welfare Canada, National Defence, the United Nations and the International Civil Aviation Organization.

Director **Duane Thomson** was appointed to the Board of Directors of Queensway-Carleton Hospital on 16 December 1985. Duane is also on the Board of Directors of the Regional Hospital Food Services Board and a member of the Hospital's Finance Committee.

Auditor General **Kenneth Dye** opened National Non-smoking Week on 16 January 1986 at Ottawa's Rideau Centre. He is photographed with Mr. Cold Turkey, the 1986 mascot of the Ottawa Regional Interagency Council on Smoking and Health. Underneath this awesome beak is W1310 radio personality Tony Fletcher.



The 1986 Executive Committee of OAG's Staff Association was elected during a special general meeting held on 22 January 1986. President **Gary Laviolette**, Vice-presidents **Raynald Charest** and **Barbara Taylor**, Treasurer **Eileen Karam**, Secretary **Line Gorman** and Editor **Laurent Lupien** will co-ordinate this year's social and sport activities at the OAG. The Staff Association's calendar for 1986 includes the Curling Bonspiel (15 March), the Softball Tournament (a Saturday in June), the Golf Tournament (9 July, at the Poplar Grove Golf Course), the Bowling Tournament (27 September) and the annual Hockey Tournament.



Auditor General Ken Dye, Staff Association President Gary Laviolette and Vice-president Barbara Taylor



Editor Laurent Lupien, Treasurer Eileen Karam, Vice-president Raynald Charest and Secretary Line Gorman



"Beginning with this edition, *Opinions* has a new Editorial and Communications Assistant," announces Communications Principal **Desmond Kimmitt**. "**Diane Vachon** has been with the Quebec Regional Office of the OAG in Montreal since 1983. Her educational background includes a Diplôme d'études collégiales en lettres françaises from the Cégep de Chicoutimi and a Certificate in Public Relations from the University of Montreal. We welcome her to *Opinions* and to Ottawa."

Part 3 of OAG's *Comprehensive Auditing Manual* was published in January 1986. It sets out the Office's policies and procedures for auditing Crown corporations and other entities. "I am proud of this major accomplishment and congratulate all those members of the staff who have contributed to its preparation, processing, review, translation and issuance," commented Auditor General **Kenneth Dye** in a memorandum to all professional staff.

Ken Dye chaired a panel of internationally renowned accounting scholars and practitioners from Canada and the United States during the first annual conference of the Society of Management Accountants. *The Search for Quality of Financial Statements* was the theme of this year's conference, which was held in Ottawa, on 19 March 1986.

Director **Neil Burk** will co-author a technical publication on information resources management. He is preparing the manuscript, with a Washington consultant, for a book titled *Discovering Your Information Resources: A Practical Mapping Process for the Information Age*. It describes a process, illustrated

with case examples, of how an organization can identify and map its information resources. The book will list the four main steps as inventory, economics (cost and value), analysis and synthesis. The mapping process is designed to provide a foundation for the effective management of information resources. *Discovering Your Information Resources* will be submitted to the publisher, the Business and Professional Books Division of Prentice-Hall, in the spring of 1986.

Another of Neil's extra-curricular activities – that of guest lecturer – will take him to Adelaide, South Australia, from 1 to 6 June 1986. His presentation, on *Managing Geoscience Information for Success and Profit*, is the theme paper for the session on expert and integrated systems to be offered during the Third International Conference on Geoscience Information.



Françoise LeGuerrier, Batching Clerk, and Sylvie Trudel, Financial Systems and Procedures Officer, discuss batching procedures.



Irene Dumouchel discusses salary and person-year forecasts with Carole Davis.



Tony Shaw and Bernice Wood are photographed with Accounting Service Supervisor Paul Baker.



Estelle Grenier, Head of Contract Accounting, explains a technical point to Rhéal Duguay.



Lise Bertrand, Manager of Accounting Operations Eileen Karam, Finance Director Wayne Gilmour and Annette Cl  roux take time out to share a joke with the photographer.

All these smiling faces make up OAG's Finance division. You may only come in contact with our financial staff when you do not receive a cheque. Fortunately, that isn't very often! They not only crunch out those travel claim cheques but also produce our monthly financial statements, prepare our estimates and multi-year operational plans, compile statistics, feed TRACS and keep our suppliers happy. Says Finance Director **Wayne Gilmour**: "I'm lucky to work with such a good group. Over the last years, our overall workload has increased by about ten percent a year and yet they still maintain the integrity of the information supplied to both users in the Office and in the Department of Supply and Services. Did you know, for example, that **Fran  oise LeGuerrier** received a special citation from DSS, this year, for the quality of her work?"

"OAG's Finance staff handle cheque preparation, TRACS input, commitments, journal vouchers, refunds and so on – over 30 000 of these transactions each year. Moreover, most of our Finance staff members are proficient in the use of microcomputers and are always looking for new applications. Indeed, without the new micro equipment and the calibre of the employees in Finance, we could not accomplish as much as we are actually succeeding to do today."



A mixed baby shower was held for **Leslie MacKeigan** on 17 January 1986. Leslie, employed with the Finance division of the Comptroller's Group, gave birth to a girl on 23 January.



Doreen Cline, from Regina's Regional Office, called *Opinions* to announce the birth, on 16 February 1986, of Curtis Daniel Mattern. Congratulations to parents **Kathryn** and **Garth**!

Noon-hour Travelogues by CCAF Fellows

This year's CCAF Fellows, in keeping with a tradition established by previous recipients of fellowships sponsored by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF), are sharing with their OAG colleagues the highlights of life and audit work in their respective countries. This issue features the four February travelogues by Zuoling Du (People's Republic of China), Adelino DaMota (Brazil), Pius Shee (Tanzania) and Carl Kalwan (Papua New Guinea).



Zuoling Du

On 4 February, Murdo MacSween, Principal with the Career and Professional Development Group, introduced Zuoling Du, an auditor with the Audit Administration of the People's Republic of China.

Third in the world for its size, China is however the world's most populous country – it has more than one billion inhabitants. As a result of a national family planning policy, in effect since 1957, China's population is now increasing at a more moderate pace. This huge country comprises 22 provinces and 5 autonomous regions. In the northern parts of China, winter temperatures reach -30°C, although summers are warm. Numerous hydraulic projects and large deposits of coal and iron make China a country rich in energy and mining resources.

Changes to China's national economic policies have also altered its social organization. Farmers now sell their own produce and several Chinese enterprises are individually owned. China is opening to the world and recognizes that sound management practices are the key to the success of its modernization policies.

China's Audit Administration was established in the 1980s and Canada's contribution to the young audit office is greatly appreciated. Its 25 000 employees audit one million entities per year, and 25 000 additional auditors will join Audit Administration ranks during the next few years.

Zuoling's travelogue was accompanied by a series of slides. Breathtaking landscapes and stunning works of art from both contemporary and ancient China brought to the OAG the marvels of a country that is slowly opening its doors to us.



Adelino DaMota

On 11 February, Michael Adibe, Principal with the Professional Practices Group, introduced Adelino DaMota. The Brazilian auditor described the great versatility of his country's culture, economy and geography.

A Portuguese territory at its beginnings, Brazil is now divided into five large regions that differ mainly because of their populations. Many inhabitants of the Northern region have an Indian ancestry, and the Southern area receives the most immigrants. European descendants live in the Southeastern region whereas the Northeastern and Centro-western regions are inhabited mostly by a mix of Europeans, Indians and Africans. Fifty percent of Brazil's population are under 20 years of age.

Brazil is the only Portuguese-speaking country in South America, although German and Japanese immigrants continue to speak their native tongues. However, anyone who aspires to a higher education must be fluent in either English or Spanish.

The world's major coffee producer, Brazil also exports cocoa, rubber, cotton and precious or semi-precious gems. Brazil's automobile owners fill up with alcohol. This by-product of the sugar cane is gaining in popularity and the country's automobiles are mass-produced to accommodate this innovative source of energy.

Adelino showed the organization chart of Brazil's audit office, which adopted a judicial structure administered

by nine judges. The office is staffed by 1 500 auditors who work in every part of the country.

In concluding, Adelino invited all OAG staff to visit Brazil's numerous sites and attractions, and to enjoy the warmth of its people as well as of its sun.



Pius Shee

Tanzania was the theme of the 18 February travelogue by CCAF Fellow Pius Shee. Principal Henno Moenting introduced Pius, a Principal Auditor with the Tanzania Audit Corporation, who was assigned to OAG's Crown Corporations audit team.

Pius' native country is located on Africa's East Coast and is bordered by Kenya, Uganda, Mozambique, Zaire and the Indian Ocean. It became a republic on 29 October 1964, several months after its two founding countries – Tanganyika and Zanzibar – joined forces and political regimes.

Although only one-tenth of Canada's size, Tanzania is a large African country. Its 21 million inhabitants live mostly in rural areas: only ten percent populate the country's few cities. Despite the four annual seasons – two dry and two rainy seasons – the average temperature remains between 22° and 30°C.

The country exports coffee, cotton, clove, tobacco and cashew nuts, and its domestic economy is supported mainly by agricultural crops.

The role and responsibilities of Tanzania's Audit Office are similar to Canada's OAG. The Office was created in 1961 through the Exchequer and Audit Ordinance Act. The Tanzania Audit Corporation Act of 1968 gave the Office the mandate to audit all Crown corporations (called parastatals), and amendments to the law, in 1981, added to that duty the mandate to report on all matters relating to good management and value-for-money concerns. The constitutional independence of the country's Comptroller and Auditor General was established in 1977. He reports to Parliament. The country has a Public Accounts Committee (PAC) and a Parastatal Organizations Committee (POC) that is mandated to study and report on the activities of Tanzania's Crown corporations.



Carl Kalwan

On 25 February, Bonnie Miller, Principal with the Audit Operations Branch, introduced Carl Kalwan, the first CCAF Fellow to represent Papua New Guinea.

Papua New Guinea is the world's third largest island, after Australia and Greenland. It is a large volcanic island north of Australia, and its 3.4 million inhabitants speak more than 700 dialects. English is the country's official language but motu and pidgin are widely used in most areas.

Two seasons, dry and rainy, bring temperature averages that vary between 20° and 37°C. The climate is very humid.

Papua New Guinea became independent in 1975. It exports coffee, cocoa, copra, copper concentrate, fish, tea and rubber. The national currency, the kina and toea, is strong.

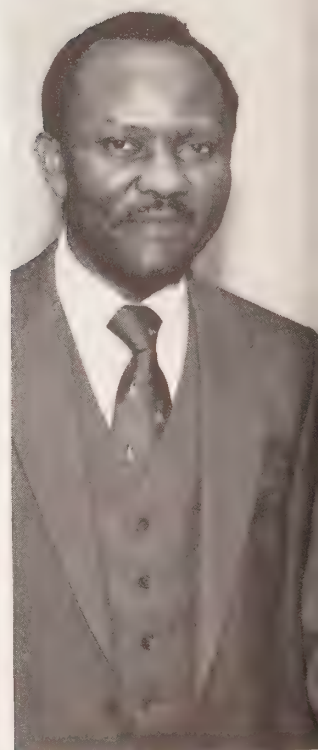
The Office of the Auditor General was established in 1973, and its 84 employees are responsible for the audit of 175 entities. The powers and duties of the Auditor General are enshrined in the country's Constitution and are similar to those of Canada's Auditor General.

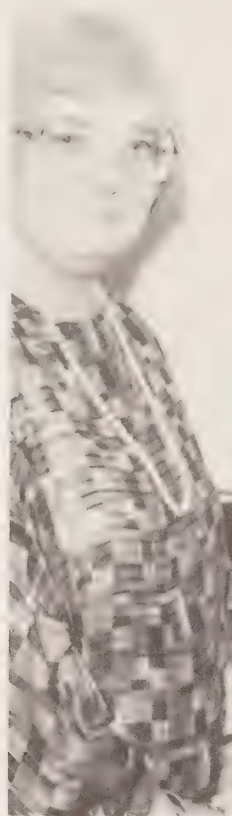
A colourful film on the celebrations that accompanied Papua New Guinea's recent proclamation of independence concluded Carl's travelogue. The one-hour film enabled spectators to discover and enjoy the island's inhabitants and national customs.



Next page:

- ☐ *Zuoling Du and Murdo MacSween*
- ☐ *Michael Adibe and Adelino DaMota*
- ☐ *Zuoling Du (People's Republic of China)*
- ☐ *Pius Shee (Tanzania) and Henno Moenting*
- ☐ *Adelino DaMota (Brazil)*
- ☐ *Carl Kalwan (Papua New Guinea)*
- ☐ *Bonnie Miller and Carl Kalwan*





faire rapport sur les activités des sociétés d'Etat de la Tanzanie.

Carl Kalwan

Le 25 février, Bonnie Miller, directeur principal à la Direction générale des opérations de vérification, nous a présenté Carl Kalwan, le premier boursier de la FCVI originaire de la Papouasie Nouvelle-Guinée.

Ce pays est la plus grande île au monde après l'Australie et le Groënland. Cette immense île volcanique du Pacifique est située près de l'Australie et compte environ 3,4 millions d'habitants qui parlent plus de 700 dialectes. L'anglais est la langue officielle, mais le motu et le pidgin sont largement répandus dans toutes les régions du pays.

Les deux saisons, saison sèche et saison des pluies, donnent une température qui peut varier de 20 °C à 37 °C et un climat généralement très humide.

La Papouasie Nouvelle-Guinée a obtenu son indépendance en 1975. Le pays exporte du café, du cacao, du copra, du poisson, du thé et du caoutchouc. L'unité monétaire locale, le kina, est une monnaie forte.

Le Bureau du vérificateur a été mis sur pied en 1973. Ses 84 employés vérifient actuellement 175 entités. Les pouvoirs et fonctions du vérificateur général sont enchâssés dans la Constitution et sont très semblables à ceux du vérificateur général du Canada.

Carl a terminé sa présentation avec la projection d'un film haut en couleur qui traitait principalement des fêtes qui ont souligné la proclamation d'indépendance de son pays. Ce film nous a permis d'apprécier les gens, les coutumes et la vitalité de cette nation que nous connaissons trop peu.

Page suivante :

- ☐ *Zuoling Du et Murdo MacSween*
- ☐ *Michael Adibe et Adelino DaMota*
- ☐ *Zuoling Du*
- ☐ *Pius Shee et Henno Moenting*
- ☐ *Adelino DaMota*
- ☐ *Carl Kalwan*
- ☐ *Bonnie Miller et Carl Kalwan*

En effet, ce dérivé de la canne à sucre est de plus en plus utilisé et les voitures sont équipées en conséquence.

Adelino nous a présenté un organigramme du bureau de vérification du Brésil qui est appelé la Cour des comptes. C'est un système complexe qui se présente plutôt sous une forme juridique et est dirigé par neuf juges. Ce bureau emploie environ 1 500 personnes réparties sur tout le territoire brésilien.

En conclusion, Adelino nous a invités à visiter les lieux touristiques du Brésil et à profiter de la chaleur que procurent le soleil et la samba brésilienne.

Pius Shee

L'exposé de Pius Shee, le 18 février, portait sur son pays, la Tanzanie. Le directeur principal Henno Moenting nous a présenté Pius qui est actuellement affecté à l'équipe chargée de la vérification des sociétés d'Etat.

Le pays d'origine de Pius est situé sur la côte est de l'Afrique et est bordé par le Kenya, l'Ouganda, le Mozambique, le Zaïre, le Malawi et l'Océan Indien. Il a acquis son statut de république le 29 octobre 1964, plusieurs mois après que ses deux pays fondateurs - Tanganyika et Zanzibar - aient joint leurs forces et leurs régimes politiques.

Même si sa superficie est dix fois plus petite que celle du Canada, la Tanzanie est un pays relativement grand pour l'Afrique. Ses 21 millions d'habitants vivent principalement dans des zones rurales; seulement 10 p. 100 de la population vit dans les villes.

Sa température varie de 22 °C à 30 °C tout au long des quatre saisons, deux sèches et deux de pluie. Ses principales exportations sont le café, le coton, le clou de girofle et les noix d'acajou, et l'économie du pays repose principalement sur l'agriculture.

Les fonctions et responsabilités du Bureau du vérificateur de la Tanzanie sont semblables à celles du BVG. En 1961 une loi sur la vérification créait le Bureau et en 1968, une autre loi sur la constitution du Bureau lui a donné le mandat de vérifier toutes les sociétés d'Etat. En 1981, un amendement à cette loi a ajouté l'obligation de faire rapport. L'indépendance du contrôleur du pays et du Bureau du vérificateur a été acquise en 1977.

Le vérificateur général de la Tanzanie fait rapport au Parlement et au Comité des comptes publics. Le pays possède aussi un comité des organismes para-gouvernementaux qui a pour mandat d'étudier et de

Présentation des boursiers de la FCVI

Les boursiers de la FCVI de 1986, fidèles à la tradition établie par leurs confrères des années dernières, ont présenté un exposé sur leur pays d'origine, tous les mardis midi des mois de février et mars, à la pièce 1130. Dans ce survol des quatre premières présentations, nous résumons les exposés de Zuoling Du (Chine), Adelino DaMota (Brésil), Pius Shee (Tanzanie) et Carl Kalawan (Papouasie Nouvelle-Guinée).

Zuoling Du

Le 4 février, Murdo MacSween, directeur principal à la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, nous a présenté Zuoling Du, qui nous a entrete nu de son pays, la République populaire de Chine. Troisième au monde par sa superficie, la Chine vient en tête pour le nombre de ses habitants, soit plus d'un milliard. Suite au programme de limitation des naissances entrepris en 1957 et renforcé depuis, la Chine connaît maintenant une nette modération de l'expansion démographique. Ce vaste pays comprend vingt-deux provinces et cinq régions autonomes. Certaines régions du nord-est présentent des températures hivernales qui peuvent atteindre -30°C alors que les étés sont chauds. L'aménagement des nombreux fleuves et rivières et la mise en valeur des ressources en charbon et en fer en font un pays riche en ressources énergétiques et minières.

De nombreux changements à la politique économique de la Chine lui donnent maintenant un nouveau visage. On peut voir des agriculteurs vendre eux-mêmes leur production. Les Chinois peuvent désormais posséder leur propre entreprise. La Chine s'ouvre sur le monde et reconnaît qu'une saine gestion représente la clé du succès de sa modernisation. Le Bureau de la vérification de la République populaire de Chine a une courte histoire. Le support tangible apporté par le Canada y est fort apprécié. Avec un million d'entités à vérifier, le Bureau de la vérification compte plus de 25 000 employés. Et ce n'est qu'un début puisqu'on prévoit avoir besoin de plus de 25 000 vérificateurs supplémentaires au cours des années à venir.

Adelino DaMota

Zuoling nous a montré des diapositives représentant des paysages pittoresques et de nombreuses oeuvres d'art de la Chine ancienne et moderne. Sa présentation nous a transportés dans un monde fascinant dont les portes nous sont désormais ouvertes.

Le 11 février, Adelino DaMota, habilement présenté par Michael Adibe, directeur principal à la Direction des méthodes professionnelles, a entrete nu son auditoire des mille et un visages du Brésil.

Le pays se divise en cinq grandes régions géographiques. Cette immense contrée, à l'origine territoire portugais, jouit d'un climat tropical chaud et humide. Les différences entre elles sont surtout perceptibles par les caractères dominants et les traits physiques de la population qui les habite. Ainsi, le Nord est surtout peuplé d'Indiens. Le Sud reçoit de nombreux immigrants. Le Sud-est est majoritairement habité par des gens d'origine européenne. Quant au Nord-est et au Centre-ouest, on y retrouve un mélange d'Européens, d'Indiens et d'Africains. Cinquante pour cent des habitants du Brésil ont moins de 20 ans.

Le Brésil est le seul pays d'Amérique du Sud dont la langue officielle est le portugais. Cependant, de nombreux immigrants d'Allemagne et du Japon continuent d'y parler leur langue. Des études supérieures nécessitent une bonne connaissance de l'anglais ou de l'espagnol.

Premier producteur mondial de café, le Brésil exporte aussi, entre autres, du cacao, du caoutchouc, du coton ainsi que des pierres précieuses et semi-précieuses. Les automobilistes du Brésil font le plein à la pompe à alcool.

Ces visages souriants forment la section des finances. Vos contacts avec le personnel des finances se limitent probablement à une demande d'information si vous attendez un chèque qui n'arrive pas. Heureusement, la chose est rare. Ces employés traitent les réclamations et les notes de frais, produisent les états financiers mensuels et les plans opérationnels plurianuels, compilent des statistiques, alimentent TRACS, prennent en charge la préparation des chèques, du respect des engagements, des pièces de journal, des remboursements, et rendent nos fournisseurs heureux. Ce travail implique plus de 30 000 transactions par année. Comme le dit si bien **Wayne Gilmour** : "J'ai bien de la chance de travailler avec un tel groupe. Ces dernières années, notre tâche s'est accrue d'environ 10 p. 100 par année et l'équipe a toujours conservé une grande intégrité dans l'information qu'elle fournit au personnel du BVG et au ministère des Approvisionnement et Services. Saviez-vous que cette année, par exemple, **Françoise LeGuerrier** a reçu une mention honorable du MAS pour la qualité de son travail?"

La plupart des employés du groupe utilisent les micro-ordinateurs et sont toujours à l'affût de nouvelles applications. Sans la compétence de notre personnel et l'utilisation accrue de l'équipement informatique, nous ne pourrions accomplir tout ce travail avec autant de succès."



Une réception a eu lieu le 17 janvier 1986 en l'honneur de **Leslie MacKeigan**. Leslie, qui travaille à la section des finances, a donné naissance à une fille le 23 janvier.

Doreen Cline, du bureau régional de Régina, nous a annoncé la naissance de Curtis Daniel, fils de **Kathryn** et **Garth Mattern**, né le 16 février 1986.



Tony Shaw, Bernice Wood et le superviseur des opérations comptables, **Paul Baker**.



Estelle Grenier, commis principal - comptabilité des marches, donne une explication à **Rhéal Duguay**.



Lise Bertrand, Eileen Karam, chef des opérations comptables, **Wayne Gilmour**, directeur des finances, et **Annette Cléroux** plaisantent avec le photographe.



"Opinions a une nouvelle adjointe à la rédaction et aux communications, annonce le directeur principal chargé des communications, **Desmond Kimmit**. **Diane Vachon** travaillait au bureau régional du BVG de Montréal depuis 1983. Elle a obtenu un Diplôme d'études collégiales en lettres françaises du Cégep de Chicoutimi et un Certificat en relations publiques de l'Université de Montréal. Nous lui souhaitons la bienvenue à Ottawa, au sein de l'équipe d'Opinions."

La troisième partie du *Manuel de vérification intégrée* a été publiée en janvier 1986. Elle établit les politiques et procédures qui concernent la vérification des sociétés d'Etat et d'autres entités. "Je suis fier de cette importante réalisation et je félicite tous les employés qui ont contribué à sa préparation, son développement, sa révision, sa traduction et sa diffusion", a commenté le vérificateur général **Kenneth Dye**, par le biais d'une note de service qui était adressée au personnel professionnel.

Ken Dye a présidé un groupe de discussion qui réunissait des spécialistes du domaine de la comptabilité des Etats-Unis et du Canada, lors du premier congrès annuel de la Société des comptables en management du Canada. Le thème du congrès, qui a eu lieu à Ottawa le 19 mars 1986, était *La recherche de la qualité dans les états financiers*.

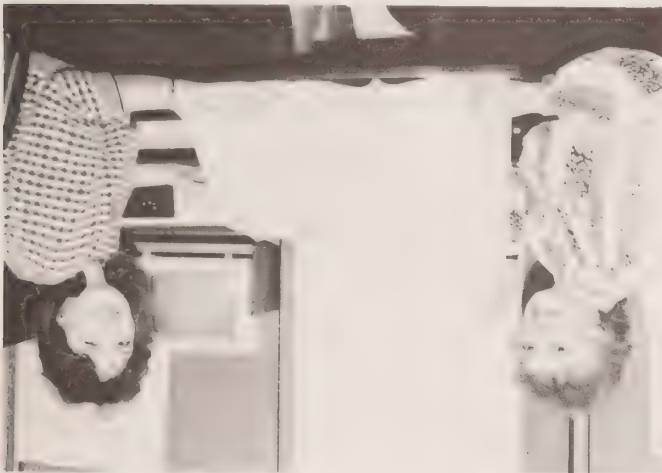
Le directeur **Neil Burk** sera l'un des auteurs d'une publication technique sur les ressources en information. Il prépare actuellement, avec un consultant de Washington, le manuscrit d'un ouvrage qui sera intitulé *Discovering Your Information Resources: A Practical Mapping Process for the Information Age*. Ce livre décrit, à l'aide de cas concrets, le processus par lequel

une organisation peut répertorier et organiser ses ressources d'information. Il énumère les quatre grandes étapes du processus : inventaire, aspect financier (coût et valeur), analyse et synthèse. Ce répertoire peut servir à la gestion des ressources en information. Il sera envoyé chez l'éditeur, la Direction des livres professionnels et d'affaires de Prentice-Hall, au printemps 1986.

Une autre activité para-professionnelle de Neil, celle de conférencier, l'amènera à Adélaïde, en Australie, du 1er au 6 juin 1986. Son exposé, *Managing Geoscience Information for Success and Profit*, sera le thème d'une séance sur les systèmes experts et intégrés et leur avenir, qui sera présentée durant la troisième Conférence internationale sur l'information relative aux sciences de la terre.



Françoise LeGuerrier, commis à la mise en lot, et **Sylvie Trudel**, agent des systèmes et procédés financiers, parlent des procédures de mise en lot.



Irene Dumouchel discute des prévisions de salaires et d'années-personnes avec **Carole Davis**.

Nestor Gayowsky, directeur, a été nommé au conseil de direction de l'Association récréative de la fonction publique d'Ottawa, le 31 octobre 1985. Il est au nombre des douze directeurs qui détiennent un mandat de quatre ans auprès de l'Association.



Arne Flaten a pris sa retraite en janvier 1986, après 20 ans de service au BVG. Au cours de cette période, il a participé à plusieurs vérifications, y compris celles de Santé et Bien-être social Canada, de la Défense nationale, des Nations Unies et de l'Organisation de l'aviation civile internationale.

Le 16 décembre 1985, le directeur **Duane Thomson** a été nommé au conseil de direction de l'hôpital Queensway-Carleton. Duane représente le conseil au Comité régional des services alimentaires en milieu hospitalier et est membre du Comité des finances de l'hôpital.



Le vérificateur général **Kenneth Dye** a inauguré la Semaine nationale des non-fumeurs le 16 janvier 1986, au Centre Rideau d'Ottawa. Il est photographié en compagnie de Monsieur Cold Turkey, la mascotte du Ottawa Regional Interagency Council on Smoking and Health. Ce masque grimaçant cache Tony Fletcher, animateur au poste de radio W1310.

L'Association des employés du BVG a tenu une réunion spéciale le 22 janvier 1986. On y a élu un nouveau conseil de direction qui se compose de **Gary Laviolette**, président, **Raynald Charest** et **Barbara Taylor**, vice-présidents, **Eileen Karam**, trésorier, **Line Gorman**, secrétaire, et **Laurent Lupien**, réviseur. Le nouveau conseil coordonnera les activités sociales et sportives du BVG au cours de l'année 1986. Un certain nombre d'activités sont déjà planifiées. Il s'agit des tournois de balle-molle (un samedi de juin), de golf (le 9 juillet au club Poplar Grove), de quilles (27 septembre) et de hockey.



Le vérificateur général Ken Dye, le président Gary Laviolette et le vice-président Barbara Taylor



Laurent Lupien, Eileen Karam, Raynald Charest, et Line Gorman

Portraits

Zahir Dharsee est muté au Département des Assurances Canada et **Richard Robert**, à Agriculture Canada.



Vinod Sahgal, directeur à la Direction générale des opérations de vérification, travaille dorénavant à la Direction générale des services professionnels. Il remplace **Joe Hudson** à la tête de la Direction des méthodes professionnelles.

Keith Adam, Thérèse Bouthillier, Rita Carlisle, Sandra Cohen, Eric Hellsten, André Hudon, Eileen Karam, Mark Newcombe, Rodney Newcombe, Jean-Pierre Plouffe, Barbara Ruta, Harold Stebbe, Ella Stenberg, Louise Soucy, Ronald Thompson, Diane Vachon, Pamela Weber et Bernice Wood ont été promus. Félicitations!

Bienvenue à **Paul Atkinson**, **Johanne Charette**, **Natalie Entwistle**, **Thomas Hopwood**, **Manfred Kuhnappel**, **Andrée Lavigne**, **John Pullen**, **Doris Rossy**, **Ronald Wolchuk** et **George Zegarac**.

Marvin Jason, directeur, a pris sa retraite le 30 janvier 1986.

Christine Bellefeuille, **Rita Davies**, **Leslie MacKeigan**, **Kathryn Mattern** et **Angela Nadon** sont en congé de maternité. Bonne chance!

Au revoir à **Raymond Cronin**, **Chantal Desmarais**, **Philip Dresch**, **Shayna Friedman** et **Robert Juneau**. **Colette Berry** est mutée à Revenu Canada, Douanes et Accise; **Duncan Gillis**, **Cathy Gledhill**, **Peter Graesser**, **Fred Lane**, **Conrado Mina**, **Gerry Vanbusekom** et **Fred White** travaillent maintenant à Revenu Canada, Impôt.

John Zegers remplace **Bernie Barry** au poste de directeur principal chargé du programme de formation à la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière. **John** est titulaire d'une maîtrise en lettres françaises de l'Université Laval et d'une maîtrise en éducation de l'Université d'Ottawa. Il a occupé divers postes de gestionnaire à la Commission de la fonction publique tant dans le domaine de la formation du personnel que dans celui de la formation linguistique. Avant de se joindre au BVG, il était conseiller supérieur en formation auprès du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. Quant à **Bernie Barry**, il assume désormais les responsabilités de directeur principal à la Direction générale des opérations de vérification.



Judith Beltzner s'est jointe à la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière à titre de coordonnatrice de la planification de carrière. Elle possède une maîtrise en psychologie de l'Université de Waterloo et, pendant quatre ans, elle a été psychologue-conseil au Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique.



Outre sa comparution aux audiences du CCP, Ken Dye a été invité à témoigner devant un comité législatif qui a étudié le projet de loi C-255, loi qui impose certaines exigences en matière de rapports sur les régimes publics de pension. Le député Paul McCrossan (York-Scarborough), actuairer, avait élaboré le texte de loi et l'avait introduit à la Chambre à titre de projet de loi d'intérêt privé. Ken Dye faisait partie d'une brochure de fonctionnaires appelés par le comité à donner des conseils techniques sur les incidences du projet de loi. Les autres témoins étaient notamment le contrôleur général et l'actuaire en chef du département des assurances. Ron Thompson, vérificateur général adjoint responsable des comptes de pension de retraite, et Bonnie Miller, directeur principal aux opérations de régimes publics de retraite dans le Rapport de 1985 avait coïncidé avec la présentation du projet de loi de Paul McCrossan, ont participé à la présentation des audiences et ont secondé Ken Dye à la table des témoins.

Au cours du débat, lors de la deuxième lecture du projet de loi, Paul McCrossan a signalé le fait que le vérificateur général s'inquiète de l'insuffisance d'information financière disponible pour aider les parlementaires à prendre des décisions. Ce texte de loi est un pas vers l'amélioration de l'information que reçoivent les députés sur les comptes de pension de retraite. Ce projet de loi a reçu l'aval des autorités concernées et de tous les partis politiques et a été adopté par la Chambre le 10 février 1986. Les députés ont remarqué l'importance de cette adoption, puisque des projets de loi d'intérêt privé ont rarement été adoptés par le passé.

Grâce au nouveau règlement provisoire adopté par la Chambre le 13 février 1986, la situation devrait évoluer.

Les dirigeants de la CFP sont d'accord avec l'estimation du CT selon laquelle seulement 700 des 5 200 employés touchés par la diminution d'effectif de la fonction publique cette année seraient effectivement mis en disponibilité. Il s'agirait de gens dans des régions éloignées qui ne pourraient déménager ou dont la spécialisation limite la mutation éventuelle. Pour ces employés, la politique de redéploiement de l'effectif prévoit : un pré-avis minimal de 6 mois; jusqu'à deux ans de recyclage aux frais de l'État; le plein traitement correspondant au poste de réaffectation, ainsi que des frais de voyage et de réinstallation. Le Conseil du Trésor dit qu'il pourrait renoncer aux pénalités actuarielles des employés qui prendront une retraite anticipée après avoir atteint un certain âge et accompli un certain nombre d'années de service.

Impartition

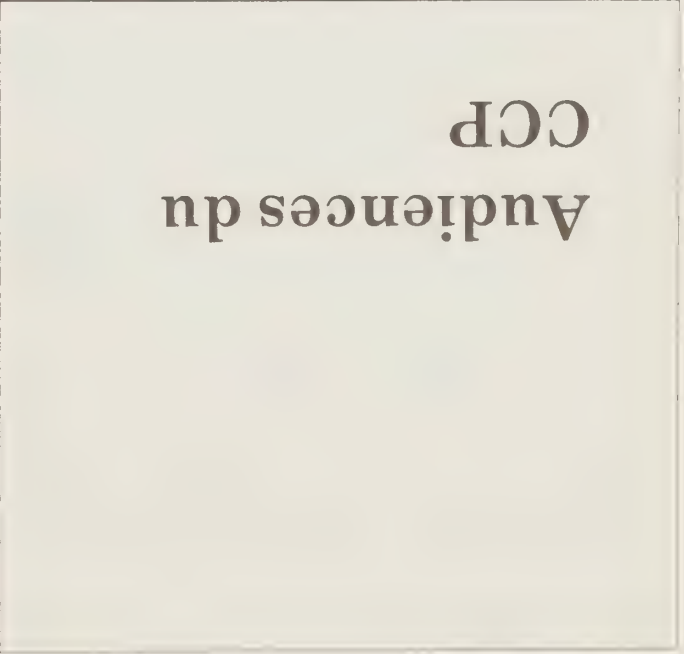


Michael Cassidy note également que la politique sur le redéploiement de l'effectif demande que les agents contractuels et les employés embauchés pour une période déterminée soient les premiers touchés, alors que l'on élimine des postes à plein temps et que l'on accorde les contrats de services à des gens de l'extérieur. Don Ravis (Saskatoon est) se dit aussi préoccupé par cette façon de réaliser des économies, fausses à ses yeux. Le sous-secrétaire du Conseil du Trésor répond que c'est l'économie et l'efficacité qui régissent le recours à l'impartition, pas la réduction des années-personnes. Seulement 475 postes ont jusqu'ici été remplacés par des contrats de services et cela a permis d'économiser 4 millions de dollars. Il ajoute que le secrétaire du CT rencontre régulièrement les dirigeants de la CFP et de la partie syndicale pour examiner les réductions proposées par les ministères et qu'il a demandé que tous les abus connus dans l'impartition des services soient portés à son attention.

Projets du CCP



Lors d'une présentation à l'Institut de la gestion financière du Canada, le président des comptes publics, Aideen Nicholson a souligné l'intention du Comité de tenir des audiences, entre autres sur le crédit d'impôt pour la recherche scientifique, la gestion des régimes publics de retraite, le programme des transports aériens, les entreprises mixtes et en coparticipation et l'étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux.



Audiences du CCP

par Pat Forsberg
adjoïnte, Direction de la liaison avec le Parlement

CCP - Audiences sur la Commission de la Fonction publique

Le Comité des comptes publics a tenu des audiences, peu après les Fêtes, pour discuter du chapitre du Rapport de 1985 du vérificateur général sur la Commission de la Fonction publique. Ken Dye, Raymond Dubois, Robert Lalonde et Rollande Montsion, qui avaient dirigé l'équipe de vérification et qui ont signé le chapitre, y représentaient le Bureau. La présidente de la CFP ainsi que deux commissaires et le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel du Conseil du Trésor, ont également témoigné.

Le Comité s'est surtout penché sur la durée des mesures de dotation en personnel, la réduction actuelle des années-personnes dans la fonction publique et les possibilités d'abus dans l'impartition des contrats de services. Le programme de formation linguistique a aussi soulevé des questions.

Formation linguistique

Gabriel Desjardins, député (Témiscamingué) demande pourquoi le gouvernement devrait payer pour la formation de base des fonctionnaires. Il estime que l'encouragement au bilinguisme serait plus grand si les candidats savaient qu'ils doivent d'abord connaître les deux langues. Il s'agit là d'une politique gouvernementale qui n'est pas de la compétence des témoins, mais la présidente de la CFP répond que bien que l'on dote plus de postes maintenant qu'avant la désignation "bilingue impératif", il faut se rappeler que 75 p. 100 des fonctionnaires fédéraux travaillent dans des régions unilingues.

Long processus de dotation en personnel

Les témoins de la CFP ont reconnu le fait que la myriade de règles de dotation retarde le processus de dotation en personnel. Ils ont cependant fait remarquer que chaque nomination comporte un délai d'appel. Bien que l p. 100 seulement des mesures de dotation soient renversées en appel, les étapes que les ministères suivent pour se protéger contre ces éventualités peuvent prolonger le processus jusqu'à concurrence de 100 jours. Le projet actuel de "réforme administrative" vise à simplifier le processus et à réduire les retards. Dans quelques ministères pilotes, la Commission a démontré que l'on peut satisfaire à toutes les exigences de la dotation d'un poste en 44 jours, contrairement à la moyenne actuelle de 130 à 160 jours. (Des études récentes du Bureau indiquent que notre rendement se rapproche de la moyenne de 44 jours).

Réduction de l'effectif

Les membres du Comité s'intéressent à notre question au sujet du contrôle insuffisant de la dotation en personnel des ministères. Ils se demandent comment s'y prend la Commission pour assurer l'équité des réductions de personnel. Michael Cassidy (Ottawa centre) dit que le "principe inversé du mérite" joue habituellement contre les employés plus âgés parce que les diplômés universitaires pourraient l'emporter sur l'ancienneté. Il demande à la Commission de s'assurer que l'on accorde plus d'importance à l'ancienneté lorsqu'on détermine quels employés sont mis en disponibilité.

relier celles-ci à certaines activités de gestion au sein de l'Agence.

Tout au long de l'examen, les résultats des évaluations des programmes qui ont été menées par l'Agence ont joué un rôle particulièrement important lorsqu'il a fallu déterminer la pertinence des résultats des programmes. Puisque l'ACDI avait produit des rapports d'évaluation pour une vaste gamme de projets, elle a fourni ainsi des renseignements détaillés sur des questions que les vérificateurs n'avaient pu examiner eux-mêmes.

La production du rapport

La vérification intégrée comporte comme étape obligatoire la production de lettres à la direction. Celles-ci présentent les principales constatations des vérificateurs relatives aux activités prévues aux programmes ou aux fonctions de gestion. Ces lettres fournissent les éléments de base du chapitre qui est publié par la suite dans le Rapport annuel du vérificateur général.

L'étape de la production du rapport de vérification vise deux objectifs : fournir un énoncé clair des constatations des vérificateurs pour tous les projets et maintenir de bonnes relations avec l'Agence en s'efforçant de porter un jugement juste sur son rendement. La vérification intégrée de l'ACDI a entraîné la production de quelque 40 rapports sur les programmes, les projets et les systèmes de l'Agence. Ces rapports étaient en quelque sorte des lettres à la direction. Le chapitre du Rapport de 1984 qui est consacré à l'ACDI donne une synthèse des constatations présentées dans chaque rapport.



Raymond Foote, directeur
Opérations de vérification

- ☐ l'organigramme de cette dernière;
- ☐ une description des programmes de l'Agence;
- ☐ un profil de financement;
- ☐ une description de l'étendue de la vérification;
- ☐ un sommaire des résultats de l'enquête;
- ☐ le plan des travaux de vérification;
- ☐ la présentation des points essentiels et questions potentiellement importantes.

L'examen

La première décision à prendre au cours de l'étape de l'examen portait sur la sélection des résultats des programmes et sur la nécessité de faire l'essai du programme de vérification. L'ACDI voit à la réalisation d'environ 1 200 projets différents, collabore à quelque 5 000 programmes spéciaux et finance une gamme d'institutions multilatérales qui sont dispersées dans 60 pays. Il nous fallait donc vérifier de façon satisfaisante, avec des ressources de vérification restreintes, les résultats des programmes. Il fallait en premier lieu nous assurer que le programme de vérification permettait d'atteindre nos objectifs de vérification. Nous en avons donc fait l'essai en vérifiant quatre projets au Pérou. L'évaluation subséquente des résultats nous a démontré que le programme de vérification était valable. Nous avons ensuite dressé une liste de pays bénéficiaires et de projets qui donnait une bonne idée de l'engagement de l'ACDI dans divers secteurs du Tiers Monde. Nous avons décidé de visiter 31 de ces pays et projets et d'y effectuer un examen détaillé des dossiers des programmes de l'ACDI. Dans le cas des 27 autres pays et projets, nous avons décidé d'examiner en détail des dossiers, sans toutefois effectuer de visites sur place.

En prévision des visites sur place, les vérificateurs ont pris connaissance de l'ensemble de la documentation de l'administration centrale. Sur place, des entrevues ont été menées auprès des fonctionnaires de l'ACDI, des chefs des sections d'aide, des hauts fonctionnaires des pays bénéficiaires et des ambassadeurs du Canada. À notre retour, nous avons présenté nos constatations aux gestionnaires sur place et aux fonctionnaires de l'ACDI à Ottawa, qui en ont confirmé l'exactitude.

Au cours de l'étape de révision du projet, nous avons soumis les principaux systèmes de contrôle à des sondages de conformité et les résultats des programmes de base à des sondages de corroboration. Certains projets ont été soumis à des sondages de corroboration qui comportaient un examen des résultats des projets et la comparaison de ces derniers avec les exigences techniques établies par l'Agence, ce qui a permis de faire le relevé des faiblesses particulières aux systèmes et de

visait la vérification des fonctions et des systèmes. La deuxième consistait à centrer les travaux sur des systèmes de contrôle déterminés. La troisième possibilité était d'examiner les résultats des programmes administrés sur place par les directions générales et de remonter ensuite vers les fonctions et les systèmes.

Nous avons choisi la méthode axée sur les résultats. Du point de vue des parlementaires canadiens, l'ACDI a pour objectif d'améliorer les conditions sociales et économiques des pays du Tiers Monde. Une méthode axée sur les résultats devait nous permettre de vérifier si les fonds utilisés ont effectivement permis de mener à terme un projet donné, de contrôler si le projet en question a permis d'obtenir les résultats prévus et d'examiner si ces derniers correspondaient aux besoins du pays récipiendaire.

Afin d'assurer la réussite de cette démarche axée sur les résultats, nous avons mis au point une stratégie qui comprenait les trois grandes étapes de la vérification : l'étude préparatoire, l'examen et la production du rapport.

L'étude préparatoire

Nos travaux visaient deux objectifs : produire un rapport qui donnerait un aperçu fidèle et juste de la situation de l'Agence et faire un relevé des sujets importants à examiner au cours de l'étape suivante.

L'étude préparatoire avait été élaborée de manière à nous donner une connaissance complète de la structure des programmes de l'Agence, à nous permettre de faire le relevé des éléments essentiels à la réalisation des programmes, à délimiter l'étendue de la vérification et à préciser les programmes de vérification.

La première étape de l'élaboration du plan de vérification consistait à se donner une connaissance de la structure organisationnelle de l'entité en fonction des résultats de ses programmes. Les vérificateurs ont ensuite effectué la première série d'entrevues. Le but de ces dernières était triple. En premier lieu, il s'agissait de vérifier si les vérificateurs interprétaient les renseignements tirés des documents consultés de la même manière que la direction de l'Agence. En deuxième lieu, elles devaient permettre de voir s'il y avait consensus formel ou informel sur la politique ou les procédés de

fonctionnement présentement en vigueur et, en dernier lieu, elles offraient aux vérificateurs l'occasion de décrire le processus de vérification à la direction de l'Agence.

Deuxièmement, nous avons fait le relevé des systèmes névralgiques de gestion qui influençaient les résultats des programmes. Nous avons établi une description de ces systèmes et défini leurs liens avec les services de soutien de l'Agence. Ceci nous a permis d'établir dans quelle mesure les activités de ces systèmes contribuaient à la réalisation des objectifs de l'Agence. Après avoir relevé les rôles confiés aux services de soutien, nous avons cherché, dans le cadre de nos entrevues, à mesurer le succès avec lequel leurs tâches répondaient aux exigences des projets gérés par les directions générales qui offraient des programmes bilatéraux.

Il a été nécessaire, une fois établies les grandes lignes de la mise en oeuvre des programmes de l'Agence, de mettre au point un programme d'examen qui assurait l'uniformité de la vérification malgré la grande variété des projets à examiner. Ce programme devait permettre de déceler les points forts et les points faibles de chaque projet. Il y a eu relevé des causes ou des facteurs qui pouvaient expliquer les résultats obtenus et faire le rapprochement avec les systèmes de gestion et de contrôle qui étaient utilisés par l'Agence.

L'étude préparatoire a donc mis en lumière la nécessité de la planification et l'approbation des projets, la dotation en personnel et la gestion des projets ainsi que la production de rapports, les paliers et mécanismes de responsabilité, les marchés de biens et services, et l'évaluation de programmes. Des critères provisoires de vérification ont été établis pour chacun de ces points et ils ont été mis à l'essai à l'aide de données concrètes.

Au cours de l'étude préparatoire, il a également fallu étudier les circonstances et conditions que vivent d'autres organismes internationaux d'entraide, dont l'organisme qui s'occupe du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Nos entretiens avec des représentants du PNUD et de l'ACDI nous ont révélé qu'il existait des différences entre les méthodes de gestion qui sont utilisées par l'ACDI et celles qui le sont par d'autres pays donateurs. La phase de l'examen a donc dû inclure l'étude des normes relatives de rendement, définies en fonction des pays récipiendaires, qu'utilisent l'ACDI.

Un rapport a été rédigé à la fin de l'enquête. On y trouvait :

- ☐ le calendrier des travaux de vérification et le budget des heures;
- ☐ le relevé des projets et des personnes responsables;
- ☐ un exposé de l'historique de l'Agence;

En octobre et novembre, Shahid Minto et Gerry Chu ont présenté un séminaire de quatre semaines sur la vérification intégrée de projets d'immobilisations à 48 participants à Shanghai, en République populaire de Chine.

En 1986, l'équipe continuera de vérifier la mise en oeuvre du plan d'auto-financement des Travaux publics et effectuera un examen spécial de la Commission de la capitale nationale.

Vérifications spéciales

Hector Millward a expliqué que cette nouvelle équipe de vérification a été créée en 1985 pour regrouper diverses activités spéciales. Elle sera responsable des vérifications à court terme de questions choisies ou demandées, entre autres celles des publications gratuites du gouvernement et de l'acquisition de micro-ordinateurs, mais aussi des petites vérifications à l'échelle gouvernementale. Les premières nécessitent habituellement de 1 000 à 3 000 heures de travail tandis que les secondes en requièrent de 3 000 à 10 000.

Dirigée par Alan Gilmore, l'équipe élaborera et fera l'essai de nouvelles méthodes, à l'aide de vérifications expérimentales qui pourraient produire des résultats significatifs. Elle s'occupera aussi des vérifications axées sur un sujet par entité, des suivis de certaines vérifications à l'échelle gouvernementale ainsi que des vérifications de fraude.

Nestor Gayowsky a expliqué le travail de l'équipe des vérifications spéciales en décrivant son travail dans le cadre de la vérification des publications qui sont offertes gratuitement par les ministères.

Conclusion

Après sa rencontre au 240, rue Sparks, les membres de la Direction de la vérification des services gouvernementaux se sont donné rendez-vous à un restaurant local pour déjeuner et poursuivre leurs entretiens et échanges. Pour conclure la séance du matin, Hector Millward a félicité les membres des équipes pour leur travail et leurs expositions et s'est dit confiant que le même niveau de qualité sera atteint durant la nouvelle année.

Un document de travail

Vérification intégrée de l'ACDI - Une vérification axée sur les résultats

par Raymond Foote
directeur, Opérations de vérification

Ce texte est un résumé d'un document de travail qui a été publié en janvier 1985. Les constatations qui ont découlé de cette méthodologie ont été présentées au chapitre 9 du Rapport de 1984 du vérificateur général du Canada.

Dans ce document de travail, nous donnons un aperçu du processus utilisé pour effectuer, en 1983-1984, une vérification intégrée axée sur les résultats auprès de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

La démarche

Le choix de la démarche à utiliser dans le cadre d'une vérification s'appuie sur une série de facteurs, notamment la structure organisationnelle de l'entité à vérifier, le genre de programmes qu'elle administre et les ressources disponibles. Au début des travaux de vérification intégrée auprès de l'ACDI, trois schémas d'intervention s'offraient à nous. La première option

Shahid Minto a passé en revue les événements survenus et les progrès réalisés en 1985, une autre année productive pour l'équipe chargée des Travaux publics, qui outre le MTP, s'est occupée de plusieurs autres entités et études. Shahid a signalé que Larry Ting serait le directeur principal chargé du MTP à compter du 2 janvier 1986.

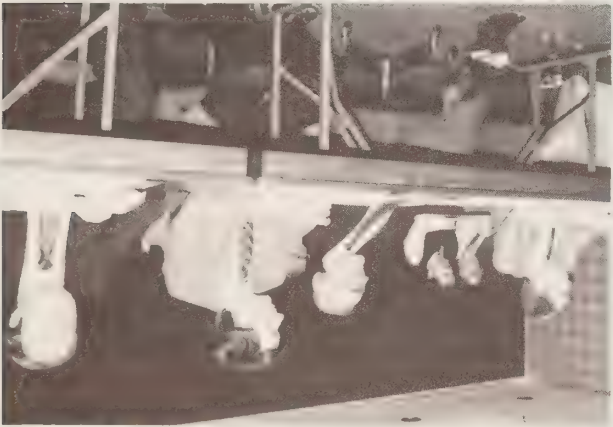
Au début de 1985, le Comité des comptes publics (CCP) a tenu des audiences sur la vérification intégrée des Travaux publics, dont les autorisations ont été publiées dans le Rapport de 1984. Par la suite, le CCP a publié un rapport sévère dans lequel il accuse le Conseil du Trésor de ne pas avoir fait respecter ses propres règlements et d'avoir établi des rapports hiérarchiques inopérants et inefficaces avec le MTP. Le CCP a également critiqué les piètres méthodes de gestion des Travaux publics. Il a reçu des rapports de suivi et a tenu une autre audience en novembre 1985 afin d'examiner les progrès du MTP à mettre en oeuvre des plans d'action et d'auto-financement. Shahid a signalé que le résultat était positif et constructif.

Les rapports du vérificateur pour la Commission de la capitale nationale (CCN) et la Société de construction des musées du Canada (SCMC) contenaient des réserves formulées par l'équipe chargée du MTP. La CCN ne s'était pas conformée à la Loi sur l'administration financière, telle que révisée, et la SCMC n'avait pas résolu ses problèmes de financement et de propriété de terrains en ce qui a trait aux deux musées en construction. Une vérification de l'optimisation des ressources a été effectuée à la demande de la SCMC, et un rapport provisoire a été envoyé au président du conseil de la Société.

À la demande du Comité des comptes publics, l'équipe a préparé une liste de possibilités d'économies, basée sur des observations qui ont été publiées dans les trois derniers Rapports annuels. Elle a aussi vérifié la suite donnée aux recommandations contenues dans 17 chapitres des Rapports de 1982 et 1983. Les résultats de cet examen ont été publiés dans le chapitre 14 du Rapport de 1985.



Neil Burk, Nestor Gayowsky, John Dunning et
Bruce Sloan



Hector Millward dirige l'équipe de vérification des
services gouvernementaux



En présentant son équipe, qui est chargée des Approvisionnements et Services, Ed Khalil a signalé que ses responsabilités s'étaient multipliées en 1985, avec l'ajout de l'Administration des approvisionnements et services. Il a donc fallu recruter de nouveaux membres, constituer une nouvelle base de données pour le volet des Approvisionnements et revoir l'ensemble du MAS – un ministère qui compte plus de 10 000 employés.

Les membres chargés du volet des Services s'affairaient à recueillir des renseignements détaillés sur le ministère. Il ont notamment examiné les fonctions de la rémunération et des pensions de même que celles du receveur général et, pour étayer ces fonctions, la plus grosse installation informatique et de traitement des données du gouvernement. John Dunning a présenté des données de base sur le ministère et a expliqué son fonctionnement.

Bruce Sloan a décrit la première application opérationnelle du logiciel IDEA (Extraction de données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs). L'équipe a utilisé IDEA pour vérifier le fonds de pensions de retraite, un compte de 20 milliards de dollars qui contient environ 260 000 enregistrements, chacun renfermant environ 100 éléments d'information. Bruce a signalé que IDEA s'était révélé un instrument de vérification pratique, puissant et rentable.

La vérification du volet des Approvisionnements du MAS a débuté plus tard dans l'année. Neil Burk a décrit les fonctions de l'Administration des Approvisionnements. L'équipe en était à sa première expérience dans ce domaine, mais elle a pu recueillir des données de base considérables sur les nombreuses fonctions de ce volet, qui vont de l'acquisition de fournitures de bureau à la gestion de grands projets de défense, tels que les frégates et les avions chasseurs, et l'exploitation d'une grosse imprimerie très utilisée par la Chambre des communes.

Plusieurs membres de l'équipe de vérification du MAS sont d'anciens utilisateurs de micro-ordinateurs; David Willey a décrit les ressources utilisées et une gamme d'applications, dans l'espoir de susciter un meilleur échange d'idées entre les différentes équipes du groupe. Il a estimé que les micros étaient utilisés en moyenne de quatre à cinq heures par jour et qu'on devait, à l'occasion emprunter de l'équipement supplémentaire. Outre l'utilisation d'IDEA, les équipes ont eu recours à plusieurs autres applications : la création de modèles de comptabilité, l'analyse des retenues d'impôt à la source et des intérêts du receveur général, le soutien des fonctions administratives de la vérification et



Grands projets d'immobilisations (GPI)

Puisque l'équipe dépend beaucoup des ordinateurs, David a également souligné l'importance de la sécurité et celle de produire des copies de sauvegarde des supports magnétiques, de consigner le contenu des disques souples et rigides, et d'assurer la protection matérielle des appareils et des dossiers.

Présentés par Ross Buskard, les membres de l'équipe chargée des grands projets d'immobilisations ont décrit les vérifications et les activités qu'ils ont menées durant l'année. Ils ont particulièrement souligné la rédaction d'un guide de vérification, provisoirement appelé Vérification de l'acquisition de ressources d'immobilisations, qui utiliserait le nouveau concept graphique adopté par le Bureau en 1985. Ross a indiqué que le guide comprendrait une section générale et un cahier de documentation.

Au cours de l'année, l'équipe chargée des GPI a vérifié neuf grands projets d'immobilisations d'une valeur totale de 1,3 milliard de dollars. Les vérifications portaient sur plusieurs aspects de ces projets, allant des prisons, navires, systèmes de radar, parcs, centrales électriques au Yukon à des havres de plaisance en Ontario et en Colombie-Britannique. L'équipe avait modifié la méthodologie pour effectuer ce travail et en avait fait l'essai sur place au cours de la vérification de certains projets. Les nouvelles méthodes mettent l'accent sur la gestion financière de l'acquisition de biens d'immobilisations et sur les phases de l'acquisition et de la gestion des programmes plutôt que sur la phase de planification.

Ivan Percy a étonné le groupe lorsqu'il a dit que, durant la vérification des ports pour petites embarcations, il avait conclu que, loin de gaspiller de l'argent, le ministère semblait ne pas en dépenser suffisamment. Il recommandera peut-être un plafond de dépenses plus élevé.

Au cours de l'exercice 1986-1987, l'équipe chargée des GPI continuera sa vérification de projets d'immobilisations d'une valeur d'environ 800 millions de dollars, dans le cadre de vérifications indépendantes et pour aider certains directeurs principaux qui sont chargés de la vérification intégrée d'entités.

L'équipe de l'IDI a rédigé un document de travail qui énumère les points saillants du projet et a ébauché un plan opérationnel. Elle en a aussi discuté le financement avec plusieurs organisations internationales, y compris la Banque mondiale, le Programme de développement des Nations Unies, l'Agence Internationale Développement des États-Unis et l'Agence canadienne de développement international. Les résultats obtenus jusqu'à maintenant sont très positifs. La commission chargée de l'IDI a également communiqué avec bon nombre des membres de l'INTOSAI. Une forte majorité de ceux-ci ont adopté d'emblée le projet et plusieurs pays ont même offert des suggestions qui assureront le succès de sa mise en vigueur.

Le Projet IDI : le défi à relever

Les facteurs suivants sont essentiels à la réussite de ce projet :

- ☐ Le Projet de formation et de perfectionnement doit être administré dans le cadre de l'INTOSAI.
- ☐ Il doit pouvoir répondre aux besoins régionaux et locaux des bureaux de vérification, qu'ils soient de forte taille ou de taille modeste.
- ☐ Les utilisateurs régionaux et locaux doivent pouvoir se prévaloir des services offerts.
- ☐ Il doit y avoir utilisation maximale des ressources.
- ☐ Le projet doit avoir l'appui massif des membres de l'INTOSAI et des groupes régionaux de cet organisme.
- ☐ Il doit avoir un objectif central qui soit clair et précis, c'est-à-dire aider à la formation des vérificateurs et procéder à l'échange de renseignements, et offrir des programmes de bonne qualité.
- ☐ Le financement de l'entreprise doit être solidement assuré.
- ☐ Il doit permettre des transferts méthodologiques efficaces.
- ☐ Il doit fournir aux bureaux de vérification les outils qui leur permettront d'assumer la responsabilité de la formation de leur personnel.
- ☐ Et, surtout, l'organisme mis sur pied devra être dynamique, souple, efficace et capable de répondre, rapidement et de manière efficiente, aux besoins exprimés.

Réunion du Groupe 5

par Neil Burk
directeur de la vérification

Tous les membres des équipes de la Direction de la vérification des services gouvernementaux – le groupe 5 du BVG – se sont réunis le 18 décembre 1985 pour revoir leurs réalisations les plus récentes, leurs activités en cours et leurs plans pour la nouvelle année. Dirigées par le vérificateur général adjoint Hector Millward, les activités du groupe visent la vérification de gros ensembles, dont l'achat des avions chasseurs CF-18, la gestion des biens immobiliers du gouvernement et la construction de prisons, sans parler des activités courantes essentielles allant de l'émission de chèques à l'impression des "Fiches de service" jaunes. C'était peut-être la première fois qu'une direction de vérification entière – il y en a actuellement sept au BVG – se réunissait pour une recapitulation de fin d'année.

Le but de la réunion était essentiellement la communication : apprendre sur place ce que les différentes équipes font et rencontrer leurs membres personnellement. Une cinquantaine des membres de la Direction étaient au rendez-vous. Ils faisaient partie des équipes qui sont chargées de la vérification des Travaux publics, des Approvisionnementnements et Services, des grands projets d'immobilisations ainsi que d'une nouvelle équipe, celle des vérifications spéciales. Une meilleure communication peut, bien sûr, susciter une vérification plus efficiente et efficace dans des domaines d'intérêt commun en permettant un échange sur les méthodes professionnelles et le contenu des vérifications.

Le Projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI (IDI)

Voici un résumé de l'allocation que Yvan Gaudette, vérificateur général adjoint responsable de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, a prononcée le 5 février 1986, à Washington, devant les membres du Consortium international sur la gestion financière des gouvernements.

L'idée de créer un centre international de formation des vérificateurs a fait surface à quelques reprises au cours des dernières années. Par exemple, l'idée d'un centre international de formation en comptabilité et en vérification a été proposée en 1980, au cours d'une rencontre du Groupe des experts des Nations Unies (ONU). Cette idée a reçu l'appui d'une majorité des nations membres, mais le secrétaire général de l'ONU n'a pas réussi à trouver les fonds requis pour le financement du projet.

En mars 1985, au cours d'une réunion du conseil d'administration de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), le vérificateur général du Canada, Kenneth Dye, a proposé que l'INTOSAI prenne en charge la mise au point et la réalisation du Projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI (IDI). Ce projet serait placé sous l'égide de l'INTOSAI, fonctionnerait à l'intérieur de la structure organisationnelle de cette dernière et serait financé par des organismes internationaux de développement et par des institutions nationales d'entraide. Il faudrait également compter fortement sur les contributions et la collaboration des bureaux nationaux de vérification des pays donateurs.

Cette proposition a été acceptée par l'INTOSAI. Le contrôleur général des États-Unis, Charles Bowsher, et



Objectifs et programme de l'IDI

Le vérificateur général du Canada, Ken Dye, ont accepté de diriger une commission chargée d'étudier et de mettre au point la proposition. Les autres membres de cette commission sont Ed Rowe, sous-vérificateur général au BVG, Yvan Gaudette, vérificateur général adjoint, Elaine Orr et Don Drach, du General Accounting Office des États-Unis, et Hubert Weber, représentant du secrétariat de l'INTOSAI. La commission présentera ses recommandations au conseil d'administration de l'INTOSAI au cours d'une réunion annuelle qui doit avoir lieu en 1986, à Sydney, en Australie.

L'administration de l'IDI serait confiée à un petit secrétariat qui relèverait du conseil d'administration de l'INTOSAI, par le biais d'un comité d'organisation. Ce secrétariat serait probablement rattaché à l'un des grands bureaux de vérification. Il travaillerait en étroite collaboration avec les groupes régionaux de l'INTOSAI afin de faire le relevé des besoins, de mettre au point les programmes, etc. Il offrirait des cours de formation aux niveaux provincial, régional et, éventuellement, local, et viserait avant tout à répondre aux besoins de formation des vérificateurs qui oeuvrent dans les bureaux nationaux de vérification.

Le but premier de l'IDI serait d'accroître la compétence des bureaux de vérification, à l'aide d'échange de renseignements et de programmes de formation. C'est ainsi que l'IDI, mettrait l'accent sur le transfert méthodologique et le partage des ressources. Chaque grande activité de formation devrait comprendre un programme de formation des instructeurs afin d'assurer la formation du personnel et la diffusion des renseignements au niveau local. Le secrétariat de l'IDI pourrait également jouer un rôle important lorsqu'il s'agit d'aider les bureaux de vérification des divers paliers administratifs d'un pays à obtenir l'aide d'organismes internationaux de développement et permettre ainsi à ces bureaux de mettre au point et d'administrer leurs propres services et programmes de formation.

Ainsi donc, grâce à leurs objectifs, leurs exposés et documents de cours bien préparés, les responsables ont réussi à respecter le calendrier établi, tout en faisant les rajustements nécessaires pour résoudre les problèmes. Ainsi, ils complétaient souvent la théorie à l'aide d'exemples pratiques tirés d'expériences canadiennes mais applicables à la réalité chinoise. Cette approche pratique convenait parfaitement aux Chinois et leur a permis de mieux comprendre les exposés théoriques. Les animateurs étaient également attentifs aux questions des participants, auxquelles ils tâchaient de répondre de leur mieux. Gerry signale qu'au début du cours, les participants posaient peu de questions car ils n'étaient pas familiers avec cette méthode de formation. Mais les chefs de groupe ont aidé les animateurs à rompre la glace et l'atmosphère s'est rapidement détendue. Les Chinois ont bien aimé les techniques de mise en situation et autres méthodes persuasives utilisées pour présenter les constatations de vérification aux membres de la haute direction ... peut-être est-ce là un relent de leurs traditions théâtrales.

La formation des enseignants était axée sur les principes de l'éducation aux adultes comme pivot de la formation, ainsi que sur l'importance des techniques de présentation dans le cadre tant de la formation que des travaux quotidiens de vérification. Peu de participants avaient une formation en enseignement mais, après deux semaines de pratique rigoureuse, ils étaient prêts à réaliser une "performance" de 20 minutes sur bande vidéo.

Richard Cagné a quitté Beijing pour rejoindre Don et Peter et les aider à présenter cette partie du cours à deux groupes imposants de participants. Nous avons accompli beaucoup grâce au travail des trois animateurs et à l'examen du rendement en trois étapes, c'est-à-dire l'évaluation personnelle par le biais du visionnement de la bande vidéo, l'évaluation des membres du groupe, ainsi que l'évaluation par l'animateur. Les chefs de groupe chinois ont été très utiles et très efficaces pour orienter les évaluations et pour communiquer quotidiennement et avec beaucoup de tact leurs commentaires aux animateurs.

Les animateurs ont fait appel à de très bons interprètes pour présenter tous leurs exposés, sauf Peter Yeh, qui a présenté quelques-uns de ses exposés en mandarin, ce qui a permis non seulement une économie appréciable de temps mais aussi une communication directe avec les participants. Comme Peter parle aussi le dialecte de Shanghai, il se sentait très à l'aise.

Les étudiants chinois ont des comportements et attitudes qui correspondent à ceux des étudiants canadiens. Ainsi, ils sont fatigués à la fin de la journée et de la semaine et ils manifestent peu d'enthousiasme pour les séances de soirée ou du samedi après-midi ... tout comme leurs professeurs d'ailleurs! Or, le programme comportait des cours en soirée et le samedi, ce qui représentait une longue semaine de travail pour tous. La seule journée de congé était le dimanche et les Canadiens en profitaient souvent pour visiter un lieu historique ou voir un spectacle.

Tous les animateurs s'entendent pour dire que les Chinois sont extrêmement courtois et attentionnés. Qu'il s'agisse de l'accueil chaleureux à l'aéroport et au collège, ou lors du dîner d'adieu, l'équipe canadienne ne peut que vanter leur sens de l'amitié et de l'hospitalité. Dans la salle de classe, elle n'aurait pu demander étudiants plus déterminés et plus travailleurs.

Si l'expérience vous tente, pourquoi n'offrez-vous pas vos services à la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière, en vue d'une affectation en Chine? Quelles sont les exigences fondamentales? Tout d'abord, bien connaître son domaine de travail; ensuite, posséder une certaine compétence et une certaine expérience en tant qu'animateur, être très dynamique, savoir s'adapter à toutes sortes de situations, avoir de l'endurance, un certain sens de l'aventure et un sens de l'humour à toute épreuve. Vous devez également vous attendre à quelques surprises sur les plans personnel et professionnel ainsi qu'à quelques inconvénients mineurs. Un séjour de quatre à six semaines en Chine vous plonge complètement dans la vie et la culture de ce pays.

Y a-t-il eu des chocs culturels dignes de mention? Pour les Canadiens, non. Ils ont certes constaté des différences importantes requérant une certaine adaptation, mais aucune difficulté insurmontable. Les Chinois, quant à eux, ont eu quelques difficultés d'adaptation sur le plan professionnel. En effet, le concept de "provision pour créances douteuses" les a grandement intrigués. En outre, ils ont eu peine à croire que le vérificateur général puisse poursuivre le gouvernement en justice.

À la fin du cours, animateurs et participants avaient tiré beaucoup de l'expérience. Les Chinois, d'une part, ont acquis une connaissance, des renseignements et des compétences en comptabilité, et les Canadiens, d'autre part, ont réussi à comprendre de façon plus réaliste la Chine, son système de vérification et ses citoyens. Les évaluations démontrent que cette première expérience a été très réussie, et qu'elle vaut la peine d'être répétée.

Lancement du Programme sino- canadien de formation des vérificateurs

par June Rose-Bealy

Et voilà, le Programme sino-canadien de formation des vérificateurs a été lancé à Shanghai!

Les responsables du lancement : Shahid Minto, directeur principal, Gerry Chu, gestionnaire, Don Smith, directeur, et Peter Yeh, directeur. Le directeur principal Murdo MacSween était également de la partie à titre de directeur adjoint du programme. Il a, pour sa part, examiné l'entente conclue avec les représentants chinois au sujet du Programme de formation, fait rapport des progrès réalisés au cours du projet, et participé au lancement officiel de cette première étape du programme.

En fait, l'équipe du BVC était divisée en deux. En effet, Shahid et Gerry ont quitté le Canada au début d'octobre afin d'animer un cours de quatre semaines sur les méthodes de comptabilité et de vérification employées en Amérique du Nord, et sur la vérification intégrée de grands projets d'immobilisations. Don et Peter les ont rejoints en novembre, accompagnés de Richard Gagné, gestionnaire de projet affecté à Beijing, en vue d'une séance de deux semaines sur la formation théorique et pratique des enseignants. Ainsi, les Chinois ont acquis des connaissances pendant les quatre premières semaines du cours, puis les ont transmises à leurs pairs durant les deux dernières semaines.

Il s'agissait là du premier d'une série de cours pour les trois prochaines années, et le tout s'est très bien déroulé. Les cours étaient offerts à l'École de comptabilité Lixin de Shanghai et le directeur Fong Sang et son personnel ont fait tout leur possible pour nous faciliter la tâche.

Quelques-uns des enseignants de l'École ont même assisté au cours de formation des enseignants à titre d'observateurs.

Le programme a réuni au total 48 participants d'âges et d'expériences divers, la moitié étant des vérificateurs internes et l'autre moitié, des vérificateurs externes. Les participants provenaient de bon nombre de bureaux municipaux et provinciaux de vérification qui sont sous la juridiction du bureau de la vérification de la République de Chine, et certains d'entre eux ont parcouru des milliers de milles pour assister au cours. Durant le premier cours, Shahid et Gerry ont pu constater qu'un certain nombre de participants connaissaient très mal la comptabilité et la vérification telles que nous les pratiquons en Amérique du Nord. Quant à la vérification intégrée, elle reste un concept à peu près inconnu en Chine, car le travail de vérification dans ce pays se limite généralement à la vérification préliminaire et au contrôle d'un seul projet au sein d'une entité.

De plus, les concepts nord-américains de formation des adultes, qui accordent une grande importance à la participation, ne sont pas bien connus des Chinois. Cependant, les animateurs ont expliqué ces concepts et ont obtenu des participants qu'ils les appliquent au cours d'exercices et de travaux pratiques.



Les animateurs canadiens, Peter Yeh, Richard Gagné et Don Smith, écoutent attentivement la présentation de leur cours par un interprète.

Dan Rubenstein visite une des installations du gouvernement qui sont gérées dans le cadre du Plan de financement général.



Du point de vue technique, l'expérience a donné quelques résultats intéressants. Je me demande parfois s'il serait possible de les appliquer chez nous. S'il est possible d'identifier 80 p. 100 des grandes questions, de l'information probante et des constatations en si peu de temps, on peut se poser des questions à propos de l'optimisation des ressources qui est rattachée aux autres 20 p. 100. Je crois également que, grâce au suivi qui sera assuré à l'égard de ce premier projet pilote, j'apprendrai la meilleure façon, pour un vérificateur de l'optimisation des ressources, d'oeuvrer efficacement. En ce sens, j'ai acquis une expérience pratique que je n'aurais jamais pu acquérir au Canada, étant donné la taille et l'importance des entités que nous vérifions ici. À Sainte-Lucie, les entités sont suffisamment petites pour nous permettre de constater une différence. En effet, une seule recommandation appropriée peut améliorer considérablement le résultat des opérations. Au BVG, nous avons la chance de pouvoir participer à de tels programmes internationaux. Nous avons une certaine connaissance à partager et les autres pays du Commonwealth sont intéressés à l'acquérir.

C'est le retour à Ottawa et à l'hiver canadien. Je songe aux avantages que m'apportés ce programme sur les plans personnel et professionnel. Comme toujours, le résultat le plus probant résidera dans les modifications utiles qui seront le fruit des audiences du Comité des comptes publics.

Le 30 décembre :

Retour au pays

Les ébauches des rapports sont rédigées, dactylographiées et presque entièrement corrigées. Le Bureau de vérification de Sainte-Lucie organise une fête d'adieu en notre honneur et les membres de l'équipe canadienne y dansent au son de la musique calypso.

Le 19 décembre :

un modèle aux cadres supérieurs des ministères et aux planificateurs centraux, nous aident à déterminer la nature des rapports à présenter. Les séances d'information offertes aux ministères s'avèrent utiles : elles démontrent que les vérifications portent sur des secteurs qui intéressent la haute direction.

L'équipe envisage maintenant avec plaisir l'étape suivante du programme. Elle doit élaborer une politique de vérification qui sera fondée sur l'expérience acquise lors des projets pilotes et qui tiendra compte des préoccupations et intérêts exprimés au cours des audiences du Comité des comptes publics. L'an prochain, ce sera au tour du ministère des Douanes et Accise de faire l'objet d'une vérification intégrée. Parmi les questions à vérifier, signalons les services au public, les retards à éviter dans l'importation des produits essentiels, etc.

Rédaction de rapports

Après avoir consacré deux semaines à la planification, à la cueillette d'information probante, à l'établissement du calendrier des entrevues et à l'ouverture de dossiers pour les documents de travail les plus importants, nous décidons d'aller de l'avant tout en assurant un échange constant avec l'entité vérifiée. En conséquence, nous lui remettons l'un des rapports préliminaires afin d'obtenir ses commentaires.

Vérification sur place

Le 27 novembre :

Au cours de la vérification sur place, je me déplace en véhicule à quatre roues motrices, accompagné soit du représentant de la Couronne, soit du représentant américain. Je vois de modestes cabanes de bois, des vallées luxuriantes nichées dans les montagnes, des palmiers et des plantations de bananes. J'observe des travailleurs qui creusent la terre afin d'y aménager des systèmes d'écoulement des eaux. Partout, la terre rouge, presque cristalline, est tachetée de blanc. Elle ressemble à de l'argile et quand on la broie, on a l'impression de manipuler de la pierre ponce.

L'équipe constate rapidement l'importance d'un système adéquat d'écoulement des eaux. À Sainte-Lucie, les routes constituent le système nerveux de l'île car elles permettent le transport des bananes et le déplacement des touristes. Les routes primitives qui ont été aménagées il y a dix ans sont presque toutes érodées. Les coûts de réparation sont beaucoup plus élevés que ceux d'un entretien préventif, mais les insulaires n'ont pas d'autre choix car ils font face à d'autres réalités tout aussi importantes : la pénurie des ressources et les nombreux besoins en capitaux.

On nous fait part des trois grands problèmes que pose la construction des routes. La chaîne de montagnes est parsemée de crêtes et de rameaux qui entravent la construction et font grimper le prix de l'entretien; les pluies torrentielles défontent les routes, et la terre d'argile, poreuse, résiste mal à l'érosion. Pour remettre les routes en bon état, il faudrait dégager les buissons, travailler la terre, installer des systèmes d'écoulement des eaux, vérifier la densité du sol, installer une base secondaire et une base principale de terre poreuse, et refaire la surface à l'aide de goudron. Les routes asphaltées qui font partie du décor au Canada sont un luxe inaccessible dans un pays en voie de développement.

Le 6 décembre :

Dans le domaine de la construction des routes, l'optimisation des ressources consiste à affecter les maigres ressources disponibles aux routes les plus mal en point où circulent le plus grand nombre de touristes et qui servent au transport des bananes, et qui ont ainsi une grande incidence sur l'économie de l'île.

Au cours de la vérification, les représentants de Sainte-Lucie se familiarisent avec la vérification de l'optimisation des ressources de la meilleure façon qui soit : par le biais de l'expérience. Les cours pratiques et théoriques qui ont été dispensés par David Rattray avant la vérification prennent un sens nouveau. L'équipe apprend ce qu'est une entrevue, quels documents peuvent servir d'information probante et la façon de se préparer en vue d'une audience du Comité des comptes publics.

Rédaction de rapports

Comme nous disposons de très peu de temps, les rapports sont rédigés au fur et à mesure. Nous devons élaborer les critères de vérification à mesure que la vérification progresse car ils n'ont pas été établis à l'étape de planification, comme c'est normalement le cas au Canada. Lorsque nous préparons l'ébauche du rapport final, il n'est pas rare de chercher les critères de vérification. C'est tout simplement parce que les entités vérifiées ne sont pas familières avec la vérification de l'optimisation des ressources et sont incapables de fournir tous les critères. L'équipe a communiqué une partie des critères à l'entité vérifiée au début de la vérification sur place mais, étant donné le peu de temps consacré à l'étude préparatoire, les règles du jeu ont dû être révisées au fur et à mesure que la vérification progressait, afin de tenir compte des conditions propres aux ministères vérifiés.

Le 9 décembre :

Nous rencontrons le premier ministre de l'île, John Compton. Il souligne l'importance de notre travail et va même jusqu'à reporter les réunions qui étaient prévues avec les deux ministères que nous sommes en train de vérifier. En effet, il attend une ébauche de notre rapport car, avant d'approuver toute demande de fonds, il veut savoir comment les deux ministères en question ont utilisé les fonds qui leur ont déjà été attribués. Cette attention immédiate, tout comme la nécessité de fournir



Le Bureau de vérification de Sainte-Lucie est logé au deuxième étage de cet édifice.

Nous nous installons à de grands bureaux en acajou surmontés de ventilateurs qui rendent l'utilisation de presse-papiers obligatoire, puis nous rendons à pied au ministère de la Santé. Nous discutons avec le secrétaire permanent interimaire, qui revient d'une tournée à Calgary. Le lendemain matin, nous rencontrons les cadres supérieurs qui gèrent les finances, assurent la planification et tiennent à jour les bases de données statistiques de l'île. Ils nous écoutent attentivement, posent des questions et nous font part de leurs préoccupations. Ils semblent voir la vérification d'un bon oeil.

Au cours de l'après-midi, nous nous rendons au ministère des Communications et du Travail. Nous sommes 20 personnes dans une salle de conférence sans fenêtres. Comme le climatiseur est trop bruyant, nous décidons de nous diviser en deux groupes. Je fais en sorte de me retrouver parmi les membres du groupe qui se réunira dans le bureau du ministre, qui est climatisé.

Au cours de ces premières rencontres, les ministres et cadres supérieurs soulèvent des questions techniques et environnementales, et nous font part de certaines de leurs préoccupations :

- ☐ "Comment pouvons-nous assurer que cette vérification sera utile?"
- ☐ "Vous devez tenir compte du climat politique et des autres contraintes particulières auxquelles nous faisons face."

Le 10 novembre :

Au cours de l'étape de planification, les insulaires qui font partie de l'équipe nous décrivent les us et coutumes et la situation politique du pays, et l'obligation de rendre compte des ministères. Comme il s'agit d'un pays du Commonwealth dont le système gouvernemental ressemble au nôtre, nous avons peu de difficulté à comprendre le contexte politique et le système de gestion du pays.

Le 8 novembre :

"Possédez-vous les qualités nécessaires pour évaluer les questions de santé et pour déterminer si nous respectons notre objectif et améliorerons le bien-être de nos citoyens?"

Nous les assurons que nous n'examinerons que les questions qui relèvent de notre compétence, telles que le contrôle fondamental de la gestion des stocks par les cadres et la gestion des projets.

Les membres de l'équipe canadienne doivent s'adapter à une situation complètement différente. En effet, ils doivent tenir compte des contraintes, restrictions et autres réalités propres à un pays en voie de développement. C'est d'ailleurs ce qui complique le choix des règles ou critères de vérification sur lesquels ils se fondent pour évaluer rendement et résultats.



Mon affectation m'a permis d'acquiescer diverses expériences. J'ai appris à effectuer une vérification intégrée en six semaines. Le secret? Les étapes de l'aperçu général, de l'étude préparatoire, de l'exécution et du rapport doivent être comprimées en une seule pour qu'elles puissent être exécutées en même temps. Et voilà!

Le dévouement du vérificateur est également éprouvé par le milieu de travail. Par exemple, nous avons commencé une entrevue avec le gérant d'un entrepôt dans un petit bureau, dont la température oscillait aux alentours de 100°F. Nous avons donc décidé de poursuivre l'entrevue à l'extérieur, près de l'entrée, en plein air. Quelques minutes plus tard, un camion de livraison s'est approché afin de décharger sa marchandise. Le moteur étant resté en marche, nous avons vite été incommodés par l'épaisse fumée qui en émanait. Le conducteur a refusé d'arrêter le moteur parce qu'il n'aurait pas pu le faire réparer; aussi avons-nous décidé qu'il était préférable de terminer l'entrevue dans le cabi.

Cette affectation à Sainte-Lucie m'a également aidé à comprendre et à apprécier les gens qui vivent et travaillent dans un pays dont la situation climatique et socio-économique est très différente de la nôtre. Je suis satisfait de savoir que j'ai pu, d'une façon bien modeste, accroître l'optimisation des ressources qui sont utilisées par le ministère de la Santé de Sainte-Lucie.



La première vérification intégrée du ministère de la Santé de Sainte-Lucie a été effectuée par les vérificateurs Andreu Mondesir, Dalton Philogene, Tiberthus Mathurin et Brenda Yorke de Sainte-Lucie, dirigés et supervisés par Shiv Sundaram.

Extraits de Journal – Fondrières, bananes et optimisation des ressources

Dan Rubenstein, gestionnaire de vérification, est membre de l'équipe du BVG qui est affectée au Programme de formation des vérificateurs législatifs à Sainte-Lucie. Voici quelques extraits du journal qu'il a tenu pendant son séjour de deux mois sur cette île du Pacifique.

par Dan Rubenstein
gestionnaire de vérification

Planification de la vérification

Le 4 novembre :

Premier jour de travail. En route vers notre destination, nous apercevons de petites maisons de bois aux toits détreinés et une pâtisserie d'où émanent diverses odeurs. Nous nous retrouvons devant une porte vitrée munie d'un panneau sur lequel une main a tracé "Bureau de vérification". À l'étage, de larges ventilateurs surplombent un vaste bureau en pin blanc, au plafond très haut. Il fait extrêmement chaud.

Au Canada, les installations de bureau conventionnelles, telles que des salles de réunion assez grandes et meublées de chaises et de tables, un réseau téléphonique fiable et un milieu de travail tranquille et climatisé sont monnaie courante. À Sainte-Lucie, de telles commodités sont rares.

Appréciation personnelle

- Parlement de Sainte-Lucie à la fin de février 1986.
- ministère de la Vérification, qui a été déposé au ont été intégrées au rapport de vérification annuel du pouvait. Nos observations et les réponses du ministère mesures correctives immédiatement, partout où il le paru positive et constructive. Il voulait prendre des secrétaire permanent (sous-ministre), sa réaction nous a Lorsque nous avons fait part de nos constatations au d'intérêt pendant toute la durée de la vérification.
- Les dirigeants du ministère ont manifesté beaucoup
- ☐ La gestion matérielle des achats, de l'entreposage et de l'inventaire, le contrôle des produits pharmaceutiques, des fournitures médicales, des épiceries d'hôpital, etc.;
 - ☐ La perception des frais de service;
 - ☐ Le programme d'aide à la santé au niveau de la collectivité;
 - ☐ L'utilisation du matériel dentaire;
 - ☐ L'information du contrôle de l'inventaire des fournitures médicales et des dossiers médicaux;
 - ☐ Les subventions et contributions qui sont versées à un hôpital privé indépendant.



Shiv Sundaram, David Polius, Brenda Yorke et une infirmière sont photographiés en face de l'hôpital de Dennerly.

Le travail de vérification sur place (appelé vérification extérieure à Sainte-Lucie) nous a plu. Afin d'inspecter les centres de santé et les hôpitaux régionaux, nous avons sillonné l'île en automobile, puisque le transport en commun était inadéquat et le service de taxi, dispendieux. Dalton Philogene, l'un des membres de l'équipe, a aimablement offert de nous transporter, malgré la défectuosité des freins de son auto. Il nous avait prévenus : "Les chemins plats, ça va, mais les montées et descentes à pic, sont un peu risquées." Sainte-Lucie est un pays volcanique et montagneux et l'on ne peut s'y déplacer sans monter et descendre. Nous avons pourtant accepté l'offre de Dalton, rassurés par une logique sans faille : puisque nous nous rendons dans des centres médicaux et hospitaliers, nous serions dans la bonne direction advenant une mésaventure.

Comme l'île ne fait que 30 milles de long sur 20 milles de large, il ne nous fallait qu'environ 45 minutes pour la parcourir d'une côte à l'autre, soit des Caraïbes à l'Atlantique. Nous avons roulé devant des plantations de bananiers, cocotiers, orangers, citronniers, avocatiers, arbres à pain et ananas, entrecoupées de forêt tropicale humide. Nous avons traversé des localités arborant des noms exotiques – Gros-Islet, Monchy, Soufrière, Micoud, Anse La Raye, La Clery, France. Sainte-Lucie est une serre naturelle et sa luxuriante végétation est le produit d'une terre volcanique riche, d'averses de pluie quotidiennes et d'un climat chaud et humide.

L'hôpital régional du village de pêche de Dennerly, est juché sur le sommet d'une colline qui surplombe l'océan Atlantique. La vue est magnifique lors des jours ensoleillés mais le vent qui provient de l'océan y souffle violemment. On m'a dit qu'un ouragan s'était abattu sur l'île quelques années auparavant, emportant avec lui le toit de l'hôpital.

Le patois utilisé par les habitants de l'île – mélange de français, d'anglais et de dialectes africains – est un autre vestige de l'époque coloniale française. Bien que l'anglais soit la langue officielle, les habitants de Sainte-Lucie utilisent souvent ce patois pour plaisanter ou bavarder entre eux. En matière culinaire, le poulet et le vivaneau (poisson local), cuits dans une sauce créole épicée et servis avec un légume local, sont des plats autochtones populaires.

Mon travail auprès des insulaires m'a donné l'occasion d'apprécier leur mode de vie. Une soirée organisée par un de nos collègues une semaine avant Noël fut agréablement par la musique et les danses des Caraïbes, de même que par la chaleur et l'accueil de nos hôtes.

Vérification intégrée du ministère de la Santé de Sainte-Lucie

par Shiv Sundaram
directeur de la vérification

Objectifs de la mission

Notre mission avait deux objectifs : démontrer au gouvernement de Sainte-Lucie les avantages de la vérification intégrée portant sur l'optimisation des ressources et fournir à son ministère de la Vérification une formation en cours d'emploi qui lui permettrait de remplir ses obligations une fois l'avant-projet de loi sur le vérificateur général approuvé par le Parlement.

Survol du ministère de la Santé de Sainte-Lucie

Le ministère de la Santé était l'un des trois ministères choisis pour la conduite de vérifications intégrées expérimentales. Son budget de fonctionnement s'élevait, en 1985-1986, à 15,5 millions \$ EC (Caraïbes orientales), ce qui représente environ 13 p. 100 du budget national.

Les Services de santé et de soins médicaux du ministère comprennent des activités de prévention, d'éducation et de médecine. Les activités de prévention consistent à fournir de l'eau potable, à traiter les eaux-vannes, à gérer les déchets solides, à inspecter la qualité des aliments, à encourager l'hygiène publique, à assurer l'immunisation, etc. Les activités d'éducation consistent

La vérification

à informer et à aider les citoyens, les étudiants et les infirmières stagiaires à acquérir et à promouvoir de bonnes habitudes dans les domaines de l'obstétrique, de la puériculture, des soins dentaires, de la nutrition et de la planification des naissances.

Les services de santé primaires sont administrés par deux hôpitaux régionaux et vingt-neuf centres. Les services de santé secondaires, axés sur les maladies plus sérieuses, sont assurés par deux hôpitaux généraux et un hôpital psychiatrique.

Des frais minimaux sont perçus pour les services professionnels et l'occupation des lits d'hôpital. Par exemple, la consultation d'un médecin coûte environ 5 \$ CAN et un séjour d'une journée en salle publique à l'hôpital, environ 8 \$ CAN. Le service est gratuit pour les pauvres.

Six semaines avaient été prévues pour cette vérification intégrée. Au cours des deux premières semaines, l'équipe de vérification a brossé un tableau des activités du gouvernement et a examiné le fonctionnement du programme des services de santé et de soins médicaux. Pendant les quatre dernières semaines, les membres de l'équipe ont examiné les sujets et problèmes particuliers qui avaient été retenus à la fin de l'étape de l'étude préparatoire et ont rédigé le rapport de vérification.

Les critères utilisés pour le choix des sujets de vérification étaient semblables à ceux utilisés par le BVG, soit l'importance relative et la visibilité des opérations, les possibilités d'amélioration du service ou la réduction des coûts, leur vérifiabilité et le temps disponible pour les examiner.

Nous avons examiné les sujets et les questions qui suivent :

- ☐ Le plan national à long terme des services de santé;
- ☐ La mesure du rendement des opérations;
- ☐ L'ordonnancement des travaux et la surveillance des employés;

La Direction du perfectionnement et de la planification de carrière du BVC élabore actuellement une base de données qui contiendra les cours de formation mis au point par différents bureaux et organismes de vérification dans le monde. Le ministère de la Vérification de Sainte-Lucie aura accès à cette base de données ainsi qu'à tous les cours nouveaux et révisés.

Le Projet de formation des vérificateurs législatifs sera réalisé en quatre temps. En octobre 1985, on a donné au personnel de vérification de Sainte-Lucie le cours de la FCVI qui est intitulé *Principes de la vérification intégrée* ainsi que plusieurs petits cours d'orientation qui traitent de l'information probante, des techniques d'entrevue, de la rédaction de rapports et des techniques de présentation. Les vérificateurs de Sainte-Lucie ont participé à un programme de formation en cours d'emploi, en novembre et décembre 1985, par le biais de leur collaboration à deux vérifications intégrées.

La formation reprendra en avril 1986, lorsque des cours supplémentaires seront donnés, à l'aide d'exemples choisis sur place. La documentation et le matériel de formation ainsi que la maquette finale du modèle de formation des vérificateurs législatifs seront livrés à ce moment-là. Une formation en cours d'emploi sera nouveau donnée à l'automne 1986 grâce à la troisième vérification intégrée – celle du ministère des Douanes et Accise – qui sera effectuée en grande partie par le personnel de vérification de Sainte-Lucie.

Le ministère de la Vérification a encore beaucoup à faire : une nouvelle loi sur la vérification, la dotation, la reclassification, la présentation de rapports de vérification à l'Assemblée, des témoignages productifs devant le Comité des comptes publics et la promotion, auprès du gouvernement, des avantages de la vérification intégrée. Des efforts importants sont entrepris sur tous les fronts et, si le progrès se fait lentement sentir, il se manifeste sûrement.

Il est très agréable de voir un jeune pays autonome accorder la priorité à l'élaboration d'un contrôle effectif sur son système de gouvernement parlementaire. Seul le temps nous dira si cette initiative de formation a porté fruit. On veut toujours plus de temps et de ressources. Si la réceptivité et la collaboration du ministère de la Vérification de Sainte-Lucie est une indication de succès, ce projet de formation a valu peine et effort. Nous offrons notre encouragement et notre soutien moral à ceux qui prendront la relève.

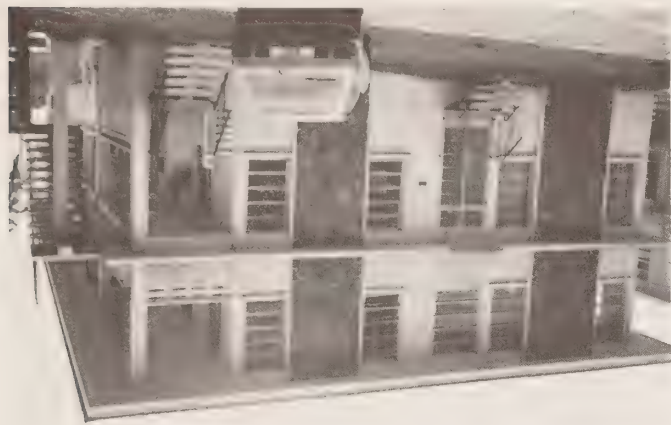
Le Centre de perfectionnement du gouvernement de Sainte-Lucie est situé à Sans Soucis, une banlieue de la capitale, Castries.



Marion Rattray (à gauche) et Lois McLeod (à droite), toutes deux infirmières à Ottawa, ont visité l'hôpital Victoria de Sainte-Lucie avec l'équipe canadienne. Leurs commentaires sur l'efficacité et les services de santé ont été grandement appréciés par les vérificateurs.



Ces employés du ministère de la Vérification de Sainte-Lucie et du Bureau général des comptes étaient parmi les étudiants qui ont participé au cours Principes fondamentaux de vérification intégrée, donné par David Rattray.





Comme on vient de le voir, un des cinq volets du projet prévoit la prestation de services professionnels. Celle-ci se fait grâce à deux grands projets qui sont menés avec le concours du personnel de vérification de Sainte-Lucie. Le premier, dirigé par David Ratray, directeur principal au BVG, vise l'élaboration et la mise en oeuvre d'un programme de formation des vérificateurs législatifs et le second, dirigé par Shiv Sundaram et Dan Rubenstein, respectivement directeur et gestionnaire au BVG, touche la vérification intégrée de trois ministères sur une période de deux ans.

Au cours des trois premières semaines, David Ratray, l'instructeur canadien, a examiné le rôle et les responsabilités actuels du ministère de la Vérification de Sainte-Lucie et le mandat législatif qui est proposé pour le nouveau bureau du vérificateur général. Il a examiné la structure organisationnelle du ministère et les recommandations Osei, étudié les procédés de notation en personnel ainsi que les besoins et les systèmes de classification, consigné les programmes de vérification utilisés et participé à l'élaboration de programmes pour les attestations et la vérification relative aux textes réglementaires. De plus, il a préparé, pour les trois vérifications intégrées

Le Projet de formation des vérificateurs législatifs

nécessaire au projet. Le contrôle exercé par des fonctionnaires du gouvernement canadien – Ed Rowe, sous-vérificateur général au BVG, et Ross Pritchard, agent de projet à l'ACDI – assure des conseils stratégiques de première qualité sur le processus de vérification législative et seconde l'ACDI dans son évaluation de l'avancement du projet.

expérimentales, un manuel de formation en vérification qui comprend des politiques et procédures de formation, et fournit à l'ACDI un inventaire chiffré du matériel de formation.

L'instructeur canadien a également élaboré un programme de formation à l'intention des vérificateurs législatifs, préparé et donné des cours au personnel de vérification de Sainte-Lucie et supervisé la formation sur place en vérification de l'optimisation des ressources. Un programme de base pour la formation d'instructeurs a été élaboré pour le ministère de la Vérification et celui du Personnel, et un programme permanent de formation a été institué avec le concours de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière du BVG.

En raison de diverses contraintes de temps et de coûts, il était plus approprié de préparer un modèle de formation qu'une liste détaillée de toutes les tâches. Une analyse de la nouvelle loi sur le vérificateur général, du système de gestion financière du pays et de son régime de gouvernement parlementaire a fait ressortir leur similitude avec ceux du Canada. On a aussi constaté que le Programme canadien de formation des vérificateurs législatifs serait le moyen le plus convenable et le plus rentable d'introduire, dans les délais voulus, un plan de formation à Sainte-Lucie.

Il a fallu tenir compte d'un certain nombre de facteurs pour déterminer la méthode didactique appropriée :

- la disponibilité d'instructeurs locaux expérimentés;
- la disponibilité de cours locaux ayant trait à la comptabilité, à la vérification et à la gestion financière;
- le roulement et le recrutement prévus au ministère de la Vérification, et la nécessité de donner certains cours à de petits groupes;
- la capacité locale de concevoir et de produire des cours de qualité satisfaisante;
- les ressources financières et humaines du ministère de la Vérification qui pourraient être consacrées à une initiative de formation majeure;
- la documentation thématique, qui change rapidement;
- la disponibilité de documentation internationale en formation.

La formation interne a donc dû s'appuyer assez fortement sur des méthodes audio-visuelles, telles que des bandes sonores et des cours écrits préparés à l'avance. Cette méthode nécessite moins d'instructeurs, assure une présentation de qualité uniforme, coûte moins cher et permet une formation de calibre international.

Sa structure organisationnelle

bureau, son accès à tous les documents ainsi qu'un pouvoir total en matière de vérification intégrée, y compris celle de tous les corps publics.

Le ministère de la Vérification de Sainte-Lucie dispose d'un budget de 372 000 \$ EC, dont 95 p. 100 est consacré aux traitements et salaires. Il comptait 21 employés en novembre 1985 et un effectif autorisé de 36. Sa structure organisationnelle s'appuie d'abord sur le travail fait sur place et celui qui peut être fait au bureau. Le travail de vérification de ces deux divisions est exclusivement du travail d'attestation.

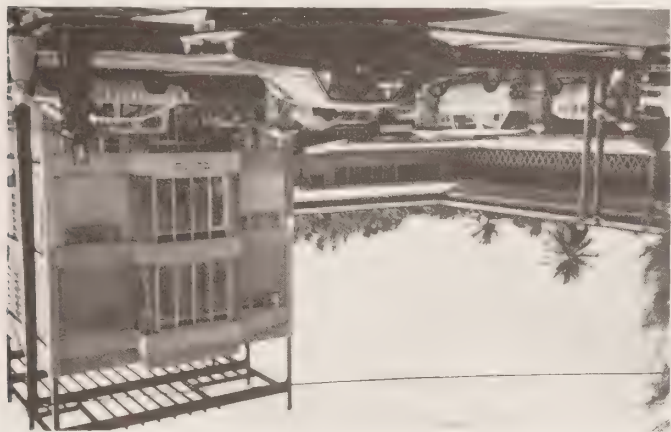
Au début de 1980, Arthur Osei, autrefois vérificateur général du Ghana, a effectué une étude de deux ans sur les méthodes de gestion financière du ministère des Finances et du Trésor de Sainte-Lucie. À titre de conseiller en comptabilité auprès du Fonds monétaire international, il a élargi l'étendue de son étude pour englober le ministère de la Vérification. En juillet 1982, il a présenté au ministère des Finances un rapport qui pourrait devenir le modèle du nouveau bureau de vérification, si le projet de loi sur le vérificateur général est adopté. Les 11 recommandations de son rapport visent notamment la réorganisation, la dotation en personnel, la classification des emplois, la formation, la vérification intégrée, l'étendue des travaux et la présentation des rapports.

Le rapport Osei recommande la création de trois divisions au sein du ministère de la Vérification : une division des services généraux, qui comprendrait les finances, le personnel et l'administration, une division des comptes des affectations budgétaires, qui s'occuperait des comptes des ministères, y compris l'optimisation des ressources, ainsi que l'attestation des Comptes publics et leur conformité avec les textes réglementaires, et une division des entreprises d'État, qui effectuerait la vérification des autorités locales, des organisations de type commercial qui appartiennent au gouvernement et celle des organismes législatifs dans lesquels l'État détient des intérêts financiers.

Le Comité de structure et de dotation en personnel du gouvernement de Sainte-Lucie a commencé l'étude des recommandations Osei et prendra des décisions au sujet de la restructuration en 1986.

En décembre 1983, le gouvernement de Sainte-Lucie a officiellement demandé à l'Agence canadienne de développement international (ACDI) d'entreprendre un projet qui rehausserait considérablement la fonction et le bureau de son directeur de la vérification. Avec le concours du BVG, l'ACDI a lancé, en mai 1985, un projet d'aide technique de deux ans qui permettra de mettre à jour les mesures législatives qui régissent la vérification des organismes du secteur public, de choisir et former un vérificateur général désigné de Sainte-Lucie et de lancer un programme de vérification législative. En outre, il permettra de créer, d'organiser et de doter en personnel le nouveau bureau du vérificateur général, et d'examiner le rôle et les responsabilités du Comité des comptes publics en fonction du nouveau programme de vérification législative.

Le projet comporte cinq volets : le coopérant, les stagiaires, les services professionnels, le matériel ainsi que le contrôle et l'évaluation. David Aitchison, un expert canadien chevronné, est le coopérant. Il est chargé du projet de deux ans et assume provisoirement les responsabilités de vérificateur général de Sainte-Lucie. Un vérificateur général désigné recevra une formation au Canada dans le cadre d'un stage de 12 mois qui sera subventionné par le Programme des services de coopération et de développement institutionnels de l'ACDI. Grâce au volet des services professionnels, le personnel du ministère de la Vérification de Sainte-Lucie reçoit une formation dans certains domaines de la vérification, et des procédés et programmes de vérification sont entrepris et mis au point. Des fonds sont consacrés à l'acquisition du matériel de base



Le Castries Health Centre (à gauche) et le ministère de la Santé (à droite) sont deux entités qui ont été vérifiées par l'équipe canadienne, à titre d'activités de formation pour le personnel de vérification de l'île.



Vue aérienne de Soufrière, petit village de pêcheurs dont la beauté et la végétation sont luxuriantes...



Shiv Sundaram, David Rattray et Dan Rubenstein du BVG préparent leur premier jour de travail à Sainte-Lucie.



Shiv (à gauche) et Dan (à droite) rencontrent John Compton, premier ministre de Sainte-Lucie.

Le système budgétaire et l'ensemble de l'administration de Sainte-Lucie sont un legs de l'époque coloniale où les gouvernements se préoccupaient surtout de percevoir des recettes, maintenir l'ordre et, lorsque la chose était possible, construire quelques routes et élaborer d'autres infrastructures. Le budget de l'île comportait donc surtout des coûts qui n'étaient pas ventilés selon les projets mais selon le type de données – traitements, voyages, etc. – et selon le ministère qui était chargé de respecter les limites de dépense fixées par le Parlement. Au cours des années quatre-vingt, il a donc été décidé d'adopter graduellement un système de rationalisation des choix budgétaires (PPBS) selon lequel :

- ☐ Des programmes et activités sont établis pour chaque fonction qui est confiée à un ministère ou organisme;
- ☐ Un système de comptabilité et de gestion financière est adapté à cette classification;
- ☐ Des mesures sont prises pour établir des mesures de programme et de travail qui serviront à évaluer le rendement de chaque programme et de ses divisions opérationnelles.

L'introduction de la vérification intégrée devrait permettre d'examiner la rationalisation des choix budgétaires et de rendre compte de ses progrès.

Le mandat du ministère de la Vérification de Sainte-Lucie

Le mandat du ministère de la Vérification est prévu dans un décret constitutionnel de 1978 qui prescrit la création et le maintien d'un bureau du directeur de la vérification, définit l'étendue de vérification du bureau, décrit l'accès à tous les documents pertinents et prévoit un rapport annuel sur les Comptes publics et les comptes de tous les dirigeants et responsables, tribunaux et commissions établis par la Constitution, ainsi que sur tous les comptes du commissaire parlementaire et des greffiers du Sénat et de la Chambre.

Un avant-projet de loi sur le vérificateur général de même qu'un avant-projet de loi sur l'administration financière seront bientôt présentés à la Chambre, les principales dispositions du premier sont semblables à celles de la Loi sur le vérificateur général du Canada. Si elle est adoptée, la loi assurera l'indépendance du

Le Projet canadien de formation des vérificateurs législatifs à Sainte-Lucie

par David Rattray
directeur principal
Direction générale des opérations de vérification

Petite île près de la Barbade et de la Martinique, Sainte-Lucie s'enorgueillit de ses 378 miles carrés de pics volcaniques, de végétation luxuriante et de forêt tropicale. Regorgeant de paysages à couper le souffle, cette île est recouverte de milliers d'acres de plantations de bananes, jalonnée d'innombrables plages immaculées et désertes, et encerclée de charmants villages de pêche.

Depuis 1650, la France et la Grande-Bretagne se sont disputé 14 fois la propriété de l'île, qui a finalement été cédée à cette dernière en 1814. Ainsi, bien que l'anglais soit la langue officielle de ce pays du Commonwealth, ses 135 000 habitants parlent également un patois français semblable à celui qui est parlé en Martinique ou à Haïti.

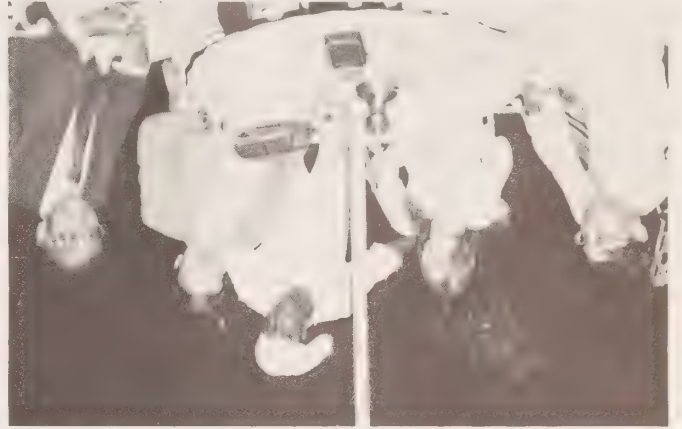
La Constitution de Sainte-Lucie est entrée en vigueur le 20 décembre 1978. Le 22 février 1979, l'île a acquis son indépendance tout en demeurant membre du Commonwealth. Son gouvernement est constitué d'un premier ministre, d'un conseil exécutif, d'une Assemblée de 17 membres et d'un Sénat de 11 membres. La fonction publique comprend neuf ministères.

On prévoit que les dépenses gouvernementales auront atteint, en 1985-1986, 137 millions de dollars EC (Caraïbes orientales) – environ 65 millions \$ CAN. Les traitements et salaires comptent pour près de la moitié de ces dépenses et, en 1985, la fonction publique comptait 4 000 employés.

Voilà donc deux exemples de l'apport du BVG à la capacité de vérification de pays en voie de développement, grâce à des projets financés par l'ACDI ou les Nations Unies. Ces deux projets ont été réalisés dans de jeunes démocraties parlementaires fondées sur le modèle de Westminster et sur des îles d'une beauté idyllique où les attitudes face au travail et au temps s'appuient sur un fonds culturel différent. Tous deux ont nécessité la création et l'élaboration de la législation, de l'organisation et du professionnalisme nécessaires à un programme complet de vérification législative.

Les deux ont impliqué l'introduction et l'acceptation du concept de la vérification de l'optimisation des ressources par de jeunes parlements, bureaux et publics. Bien que séparés par des milliers de kilomètres et des divergences culturelles, les deux pays participants étaient déterminés à forger leur propre avenir, à l'échelle nationale et internationale, selon leur propre système de valeurs. Non seulement ont-ils bien accueilli et apprécié la participation du Canada à ce processus, mais ils ont tout fait, dans les limites de leurs ressources, pour assurer la présence continue d'un vérificateur général qui poursuivrait "l'optimisation des ressources".

P.S.: Combien de noix de coco avez-vous comptées aujourd'hui?



Assis dans l'ordre habituel, Dan Rubenstein, Laura Aitichison, le vérificateur général David Aitichison et Shiv Sundaram sont photographiés en compagnie du chef Harry du restaurant Green Parrot de Sainte-Lucie.

plus de façon satisfaisante et ponctuelle à la demande d'information toujours plus grande des gestionnaires, à l'échelle nationale et internationale. En 1981, diverses mesures ont été mises en oeuvre pour corriger cette situation, y compris la restructuration, la réorganisation et la dotation en personnel du ministère des Finances, de la Planification et de la Statistique ainsi que l'amélioration et l'information des systèmes d'information de gestion financière.

Le gouvernement de Sainte-Lucie a reconnu qu'il lui fallait également restructurer, réorganiser et doter en personnel le bureau de vérification si les avantages tirés de la transformation du ministère des Finances devaient s'étendre à l'ensemble des activités du gouvernement.

En juillet 1982, Arthur Osei, conseiller en comptabilité auprès du Fonds monétaire international, a produit un rapport intitulé : *Audit Department, St Lucia - Recommendations for Reorganizational and Structural Changes*. Cet ouvrage souligne la nécessité d'introduire des méthodes de vérification modernes à Sainte-Lucie et de la doter d'un personnel professionnel bien qualifié, capable d'entreprendre un tel programme.

Les discussions entre Sainte-Lucie et l'ACDI ont abouti à une demande selon laquelle le Canada offrirait au jeune pays, pendant environ deux ans, un directeur de la

- ☐ Élaborerait un concept de vérification adapté à la nouvelle situation à Sainte-Lucie;
- ☐ Diffuserait le nouveau concept dans les milieux gouvernementaux et le ferait comprendre et accepter;
- ☐ Créerait un climat propice à l'intérieur du bureau de vérification, formerait le personnel, encouragerait le recrutement de cadres diplômés et, de façon générale, mettrait la vérification sur le même pied que les autres améliorations apportées au secteur public;
- ☐ Rédigerait une loi sur la vérification pour remplacer l'ancien décret sur les finances et la vérification;
- ☐ Formerait un successeur capable de diriger le bureau de vérification au terme de son mandat de deux ans.

L'ACDI a convenu de financer le projet. Le BVG a donné des conseils sur le choix d'un Canadien qui dirigerait le projet à Sainte-Lucie et a également prêté quelques membres du personnel professionnel nécessaire à la formation et à la conduite des vérifications.

Le projet a été planifié de janvier à mars 1985 et sa mise en oeuvre a débuté dès le mois d'avril. Les principales activités réalisées jusqu'ici sont notamment la présentation au procureur général d'un avant-projet de loi sur le vérificateur général, la revitalisation du



Ed Rowe, sous-vérificateur général au BVG, Ross Pritchard, agent de projet à l'ACDI, David Aitchison, vérificateur général de Sainte-Lucie, et John Compton, premier ministre de Sainte-Lucie, discutent du Projet de formation des vérificateurs législatifs.



Dan Rubenstein (première rangée, deuxième en partant de la gauche), David Aitchison, Shiv Sundaram et David Rattray (première rangée, à droite) rencontrent les cadres supérieurs du gouvernement de Sainte-Lucie.

Comité des comptes publics - qui avait fait rapport au Parlement pour la dernière fois en 1965 et 1966 - une révision complète des compétences et de la formation actuelles du personnel en fonction du nouveau programme de vérification, la tenue de cours de formation en vérification intégrée, la préparation d'un programme de perfectionnement pour le bureau de vérification et la conduite, sous la direction du personnel du BVG, des deux premières vérifications intégrées qui serviront de modèles pour les vérifications futures à Sainte-Lucie, la formation en cours d'emploi pour le personnel de Saint-Lucie et la rédaction des observations et des recommandations qui seront comprises dans le rapport annuel du directeur canadien de la vérification.

Combien de noix de coco avez-vous comptées aujourd'hui?

Essai mi-figue, mi-raisin sur la
vérification sous un palmier

Vanuatu, petite île du Pacifique qui avait récemment acquis son indépendance, avait demandé au BVG, dans le cadre du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), de lui fournir un fonctionnaire canadien bilingue qui mettrait sur pied un bureau du vérificateur général. Le bilinguisme était essentiel puisque Vanuatu avait été administrée conjointement, à l'époque coloniale, par la Grande-Bretagne et la France, et que le français et l'anglais sont inscrits à sa constitution en tant que langues officielles.

Un défi de taille! Vanuatu ne possédait ni le personnel, ni la loi (sauf trois clauses de la constitution qui prévoient le poste de vérificateur général), ni les installations et les précédents requis, et ses dirigeants autant que sa bureaucratie n'avaient aucune expérience quant au rôle, fonctions, responsabilités ou pouvoirs d'un vérificateur général. Et pourtant, il était évident qu'il fallait vérifier les Comptes publics et introduire un programme complet de vérification législative dans ce jeune pays à l'économie modeste, qui devait optimiser chaque dollar dépensé par son gouvernement. De plus, les principaux donateurs financiers, Grande-Bretagne, France et Australie, menageaient de suspendre leur aide si les comptes et les activités du gouvernement n'étaient pas vérifiés et les résultats, communiqués.

À la fin du projet de deux ans, Vanuatu possédait des employés formés et secondés par quelques expatriés, une loi sur le vérificateur général, les premier et deuxième rapports annuels sur les Comptes publics et les activités du gouvernement présentés au Parlement depuis l'indépendance (grâce aux employés des bureaux des vérificateurs généraux de Victoria, du Queensland et de la Nouvelle-Galles du Sud), un Comité des comptes publics qui rédigeait son premier rapport au Parlement et un plan pour la permanence du bureau.

De retour à Ottawa et à l'ACDI, j'ai appris qu'un autre pays avait demandé une aide au Canada dans le domaine de la vérification. Des études préliminaires effectuées par le Fonds monétaire international, l'ACDI et le BVG indiquaient qu'en investissant de modestes sommes, le Canada pourrait aider Sainte-Lucie à améliorer sa capacité institutionnelle dans les domaines de la gestion et de la formulation des politiques nationales. Cela coïncidait avec le fait qu'un des objectifs du programme de l'ACDI pour les îles Sous-le-Vent et les îles du Vent, soutient la gestion économique du rendement du secteur public de la région et que Sainte-Lucie recevait, pour sa taille, une aide assez importante du Canada.

La gestion financière du gouvernement de Sainte-Lucie avait, de 1979 à 1981, ployé sous le joug d'une conjoncture difficile, causée par une foule de facteurs déterminants : une organisation, des politiques, des systèmes et de l'équipement dépassés qui ne répondaient

"Aimeriez-vous passer les deux prochaines années sur une splendide île au sud du Pacifique?" Fort surpris, je me retourne vers mon interlocuteur, prêt à lui répondre : "Oui! Bo Derek sera du voyage?". Je me souviens cependant que mon vis-à-vis, un sous-vérificateur général, doit forcément être sérieux. Et il l'est, heureusement!

Plusieurs ignorent peut-être l'ampleur de la contribution faite par le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) au domaine de la vérification, à l'échelle internationale, par l'intermédiaire des Nations Unies, avec par exemple sa participation à l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), son apport au Programme d'aide internationale aux bureaux de vérification de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et sa participation à des symposiums internationaux. Puisque je travaillais alors à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), je connaissais bon nombre de ces activités. Je n'avais cependant jamais entendu parler de Vanuatu.

KMD vous parle

Voici revenu le temps où les vérificateurs et équipes de vérification du Bureau jonglent avec les mots. En effet, les vérifications intégrées et les études d'envergure gouvernementale sont sur le point de se terminer et ceux qui en sont responsables doivent songer à résumer leurs constatations de façon aussi claire que possible.

Ce n'est pas une tâche facile. Le Rapport annuel s'adresse principalement au Parlement, mais certains passages sont lus attentivement par les ministères vérifiés, les médias d'information et le public canadien. Nous devons donc expliquer nos constatations et justifier nos recommandations, sans pour autant inonder le lecteur de détails inutiles. Tout en exposant les problèmes, nous devons souligner que bon nombre d'opérations ne posent aucun problème. Nous devons donc produire un document juste, précis et objectif, dont la présentation et la terminologie doivent être claires, simples et logiques. Le Rapport annuel doit être facile à lire, sans quoi notre travail est inutile.

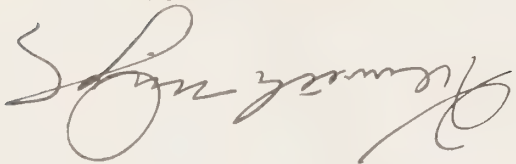
Il n'est donc pas surprenant que le Bureau du vérificateur général accorde beaucoup d'importance à la présentation de ses rapports. Nos vérificateurs les plus chevronnés songent à la présentation de leurs rapports dès qu'ils entreprennent leur travail. Ils tiennent compte des possibilités d'amélioration à toutes les étapes d'un rapport : rédaction, correction, traduction et production. Notre objectif consiste à produire des Rapports annuels qui seront lus et auxquels il sera donné suite. Dans cette optique, nous offrons des programmes de formation, nous choisissons attentivement les photos, graphiques et autres illustrations, nous déterminons l'incidence des Rapports antérieurs, nous mettons à l'essai diverses techniques et nous tirons profit de nos erreurs.

Il me semble que ce souci de la qualité influe considérablement sur l'ensemble des vérificateurs. En effet, les vérificateurs internes, comme ceux qui sont affectés à la vérification intégrée et ceux qui sont chargés des examens spéciaux de sociétés d'État reconnaissent déjà l'importance des rapports.

En outre, la vérification externe telle que nous la connaissons est en cours d'examen – et fait un examen de conscience – à la lumière des faillites récentes de deux banques canadiennes. Nous ne devrions peut-être pas nous attarder à la vérification proprement dite, mais plutôt nous demander si le rapport succint du vérificateur fournit tous les renseignements requis. Cette question est d'une grande actualité, surtout lorsque l'entité vérifiée est une banque à charte. Ce sont les investisseurs, les actionnaires, l'État (à titre de garant) et tous les consommateurs qui doivent éventuellement payer la note en cas de faillite d'une banque.

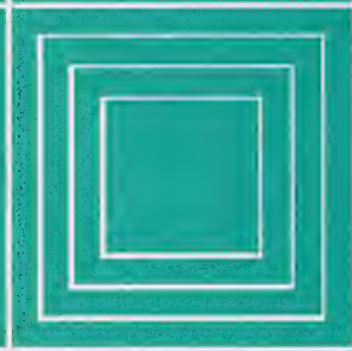
Parmi les nombreux défis qu'un vérificateur est appelé à relever, l'un des plus importants est peut-être le fait d'assurer l'excellence de son travail et de son rapport. Le vérificateur doit, en plus de constater des faits, être en mesure de communiquer ses résultats de façon aussi claire que possible.

Kenneth M. Dye, FCA




1	KMD vous parle	Couverture	
2	Combien de noix de coco avez-vous comptées aujourd'hui?	Paysage de Sainte-Lucie	
4	Le Projet canadien de formation des vérificateurs législatifs à Sainte-Lucie		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	Vérification intégrée du ministère de la Santé de Sainte-Lucie	Prochain numéro	Vérification des sociétés d'État par Bill Radburn, Henno Moenting, Louise Saint-Laurent, Charles Carrière et Doug Timmins
11	Extraits de journal – Fondrières, bananes et optimisation des ressources		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
15	Lancement du Programme sino-canadien de formation des vérificateurs		
17	Le Projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI (IDI)	Rédactrice	Eliane Gaudet
18	Réunion du groupe 5	Adjointe à la rédaction et aux communications	Diane Vachon
21	Vérification intégrée de l'ACDI	Photographies	Phillip Hannan
24	Audiences du CCP	Traitement des textes	Liz Dowd
26	Portraits	Traduction sommaire	Christine Fraser
30	Présentation des boursiers de la FCVI		Rodrigue Guibord Jacques Roussseau Yvon Thivierge Diane Bisson
<p><i>Options</i> est publié tous les deux mois par la Direction des communications. Veuillez adresser votre correspondance et les changements à la liste d'envoi à:</p> <p>Options, Arrêt 11-20 Bureau du vérificateur général du Canada 240, rue Sparks, tour ouest Ottawa, Ontario K1A 0G6</p>			
		Conseillers à la rédaction	Pierre Roure Nancy Murphy Maurice Cutler Rolande Montsion
		Coordonnateur de la liste d'envoi	David Hackett
		Impression	M.O.M. Printing
			Vol. 4 No. 2
			ISSN 0822-1014

avril □ mai 1986



Bureau du vérificateur général du Canada

Opinions

2A1
AG
-463

CAI

AG

-063

Opinions

Office of the Auditor General of Canada



June □ July 1986

From the Corner Office	1
Crown Corporations Group	2
Functional Activities:	
Accountability Issues Unit	5
Technical Resources Unit	7
Audit Responsibilities	9
PAC in London	11
Executive Promotions	12
International Award for Peter Maertens	17
The Department of Energy, Mines and Resources First to Purchase IDEA	17
Noon-Hour Travelogues by CCAF Fellows	18
Profiles	21

Opinions is published every second month by the
Communications Group. Please address all
correspondence and changes to mailing labels to:

**Opinions, Stop 11-20
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6**

Cover

**Doug Timmins, Bill Radburn, Henno Moenting
and Charles Carrière**

☐ ☐ ☐

Next Issue

Regional Offices – Vancouver, Edmonton, Regina,
Winnipeg, Montreal and Halifax

☐ ☐ ☐

Principal Desmond Kimmitt

Acting Editor Ann Gamey

**Editorial and
Communications
Assistant** Diane Vachon

Photographs Philip Hannan
Dave Hansen

Text processing Liz Dowd
Christine Fraser
Wendy Bannister

Draft Translation Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge
Ann Hutchison

Editorial Advisers Pierre Roure
Nancy Murphy
Maurice Cutler

**Mailing List
Co-ordinator** David Hackett

Printer M.O.M. Printing

From the Corner Office



The International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) has taken a major step forward in fulfilment of its objective of encouraging nations to share their accounting and auditing knowledge and experience.

At its April 1986 Congress in Sydney, Australia, the Organization unanimously approved the INTOSAI Development Initiative (IDI).

Essentially, IDI represents an organized approach to exchanging information – particularly information about training and methodology – among national audit institutions throughout the world. Its focus will be on transforming appropriate methodology from those who have it to those who need it and on providing to audit offices, especially in developing countries, the tools they require to develop their own methodology and training programs.

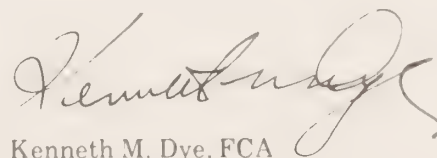
The thrust of IDI is very definitely not directed to a "bricks and mortar institution". Its approach is pragmatic, highly decentralized, regional and geared to specific needs and environments.

Funding for IDI is being provided by a number of national and international organizations including the Canadian International Development Agency. A spokesperson for the major contributing organization, the United Nations Development Program, sums up the significance and importance of IDI in the context of the total international scene:

Our decision to support IDI derives from the fact that the proposal is fully in keeping with the high priority we attach to the provision of training facilities for staff in the areas of auditing and accounting skills, and the need in the majority of developing countries for significant improvements in these areas. IDI, by providing a focal point for collecting and disseminating information and overseeing a more structured approach to the training opportunities available, will fill an important gap.

On a personal note, having first proposed the IDI concept, I am very pleased that the initiative has been officially endorsed and is being so widely supported. As well, our Office will have a continuing part to play in IDI's future.

Few things are as important in our time as this quiet sharing of useful ideas, experience and technical knowledge by the nations of the world.



Kenneth M. Dye, FCA

Crown Corporations Group

by Wm. F. (Bill) Radburn
Assistant Auditor General
Crown Corporations Group

"Accountability" and "audit" are familiar concepts - ones that represent consistent themes throughout virtually all of the work of our Office. This is particularly so regarding our role and responsibilities relating to Crown corporations.

Background

Historically, the Office has always played a significant role in auditing Crown corporations. Up until 1976, the issues raised and reported were mainly entity-related, emanating primarily from our annual financial (attest) audit work.

In 1975, when the Office reported on its first major government-wide study in departments and agencies (the Financial Management and Control Study - FMCS), it seemed reasonable to ask "What is the status of financial management in Crown corporations?" The FMCS study included in the *1976 Report of the Auditor General* addressed this question and concluded that, "...in the majority of the Crown corporations audited by the Auditor General, financial management and control



Assistant Auditor General Bill Radburn has overall responsibility for the Crown Corporations Group.



The Crown Corporations Group is headed by (from left to right): Charles Carrière, Louise Saint-Laurent, Bill Radburn, Doug Timmins, and Henno Moenting.



The Group's activities included co-ordinating a workshop on "Audit and Special Examination Provisions of the FAA" in October 1985.

is weak and ineffective." This was of some concern, since the number and size of Crown corporations were such that they, in total, represented a significant - and growing - portion of total government activity.

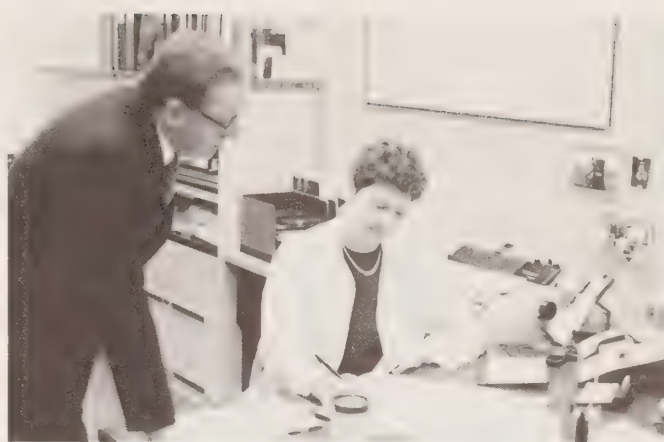
In the 10 years since that report, the Office has continued to focus attention both on broad accountability issues affecting all Crown corporations while also carrying out audits of those Crown corporations where the Office is the appointed auditor. During these 10 years, our Office certainly has not been alone in recognizing the need for improved accountability of Crown corporations (for example, Privy Council Office report in 1977; a series of reports by the Standing Committee on Public Accounts; the 1979 Report of the Lambert Commission; etc.). In 1979, the Office reviewed developments since its 1976 report and outlined a general framework for accountability.

It was in 1979 that consideration was given not only to the general accountability framework but also to the appropriate type of audit for Crown corporations. A "laboratory group" of corporations was formed whereby boards of directors and management agreed to have broad-scope (that is, comprehensive) audits conducted.

It is obvious, then, that a considerable foundation regarding "accountability" and "audit" had been laid by the time, in January 1982, that I was assigned functional responsibility within the Office for the Crown corporations area. Many senior members of the Office, including Deputy Auditors General Larry Meyers and Ron Warme, were directly involved in these earlier endeavours, and their noteworthy contributions are widely acknowledged.

Accountability Framework

As a witness to these earlier activities and concerns, it seemed to me to be reasonable that first and foremost the accountability issues should be identified and, once addressed, then the appropriate type of audit should be considered. With the support of the Auditor General and executive committee, my Crown corporations team initiated, in March 1982, a government-wide study. In the resulting 1982 Report, we included, with the assistance of many audit teams, examples of weaknesses to support the conclusion that the existing legislative framework, established some 30 years earlier, was no longer adequate to meet the current needs of this sector of government activity (the size of which Kenneth Dye has referred to as a "sub-government"). The 1982 Report on Crown corporation accountability, I am pleased to say, received widespread attention and support.



Claudia Laurence, shown with Bill Radburn, provides administrative and secretarial skills for the Group.

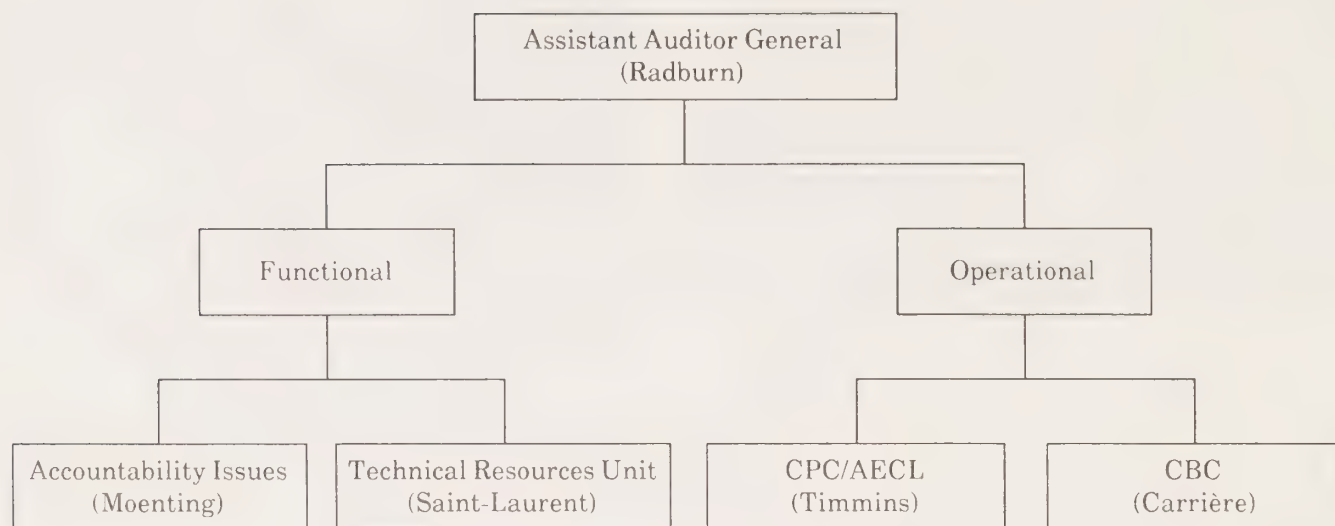
The first half of 1983 was one of the busiest periods of my professional career. For example, between February and June 1983, the Standing Committee on Public Accounts held 15 public hearings relating to Crown corporations. The Committee's investigation of the general accountability framework for Crown corporations, which was part of the 1982 Report, included testimony from the President of the Treasury Board and from senior executives of Via Rail, CN Marine Inc., Canada Post Corporation and Canadair Limited.

While hearings of the Standing Committee on Public Accounts were being held on accountability issues, work was also advancing on improving existing audit practice and supporting the need for a broader scope of audit. For example, in January 1983, a workshop was held (with close to 200 attending) for auditors of Crown corporations with the intent of helping to ensure a clear understanding and consistent application of the then-existing audit roles and responsibilities. Also, in 1983, a review of the "laboratory group" experiment was conducted and results were reported at a meeting of participants.

New Crown Corporation Legislation

As it turned out, while the first half of 1983 was extremely busy, the next six months were even busier because the government indicated that broad Crown corporation legislation would be drafted to address the accountability issues raised over the preceding years. It was during these months that the Office was consulted

CROWN CORPORATIONS GROUP



prior to the introduction of Bill C-24. The amendments to the Financial Administration Act, as we are all aware, received Royal Assent of 29 June 1984 and came into force on 1 September 1984. It represented the most comprehensive revision of the Crown corporation accountability regime in over 30 years. With respect to accounting and auditing improvements, in his 1984 Report, Kenneth Dye stated: "I am particularly pleased that, in essence, the new accounting and audit provisions for federal Crown corporations and their wholly-owned subsidiaries correspond closely to those I have been recommending in my recent annual Reports."

September 1984 marked not only the date that the new Crown corporation legislation took effect but also was the date that our Office re-organization occurred. My previous responsibilities for the Standards, Methodology and Research area (now called Professional Practices) were exchanged for direct Crown corporation audit responsibilities. After an absence of about five years, returning to the Audit Operations Branch was something that I had sought and welcomed. To the existing relatively small team dealing with accountability issues (Accountability Issues Unit) and carrying out annual reviews of draft audit opinions (Technical Resources Unit) was added an operational focus, consisting of two audit Principals and their staff, thus resulting in a new organizational structure for the Group.

Accomplishments

From the beginning, the functional and operational team members have worked well together - and they have many accomplishments as will be evident from reading subsequent sections. One of the major "products" has been the development of Part 3 of the *Comprehensive Auditing Manual*, which was issued to staff in January 1986. As "co-ordinator" for this project, I was extremely pleased with the input and assistance provided by so many members of the Office. This Manual, along with the supporting Preprinted Audit Documentation (PADs), represents the Office's approach to auditing Crown corporations. Both are undergoing a "field-testing" period during the coming year, and will be revised accordingly.

Future Challenges

From September 1984 to date, and in the coming years, the challenge for our Group is to develop appropriate general Office guidance for the implementation of the audit provisions of the amended Financial Administration Act. Having direct audit responsibilities and strong audit team members is essential to developing relevant, pragmatic and creditable guidelines.

As you will see from the recent, current and planned work outlined by team members in the following sections, the Group has been assigned, and has readily accepted, exciting responsibilities. It was but two years ago that our Office was supporting the appropriateness of a broad scope of audit for Crown corporations. With this principle having been adopted in legislation, primarily through the special examination provisions, we must now carry out our work in such a way so as to ensure that the results are worthwhile and do indeed contribute to improved accountability.

We are not alone in this endeavour. For, while our Office and our private sector colleagues are concentrating on the external audit provisions, other key players likewise are reviewing their respective roles. It is encouraging to witness the interest and enthusiasm shown by members of boards of directors, audit committees, senior management, internal audit and central agencies to make these new legislative provisions work as intended.

Also, professional organizations are making significant contributions. For example, the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), through its Public Sector Accounting and Auditing Committee (of which I serve as a member), is addressing the need for comprehensive auditing standards; the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF) has two research studies now underway, one dealing with internal audit and another with the audit of effectiveness; and the Canadian Society of Management Accountants recently established a blue-ribbon committee to advise the Society on its approach to comprehensive auditing and the need for generally accepted management principles.

With the efforts of all of the key players and the involvement of these professional organizations, I am confident that improved accountability will be achieved.

Functional Activities: Accountability Issues Unit



by Michael G. Ryan
Audit Director

Within the Crown Corporations Group, the Accountability Issues Unit addresses the implementation of the Financial Administration Act in respect to Crown corporations and the accountability of other corporate entities.



Personnel

Henno Moenting is Principal of the Accountability Issues Unit. Frank Da Costa, Nancy Soper and Michael Ryan are directors involved in implementing the legislation through policy and methodology development, as well as operational activities. Joanne Stoodt combines methodology research and audit functions. Donna Delcorde serves as a research officer primarily involved in maintaining and expanding the Office knowledge base on the government's corporate involvement. Darlene Mulligan links the unit together with administrative and secretarial services.

Role

The unit has engaged in numerous activities to facilitate implementation of the legislation as well as producing chapter 5 of the 1985 annual Report "Mixed and Joint Enterprises".

The Accountability Issues Unit:

- develops policy and methodology based on research on the annual audit and special examination components of the amended Financial Administration Act;
- provides advisory services to audit practitioners in the Office on these topics;
- maintains liaison with the central agencies of government, Crown corporations, professional associations and practitioners;
- monitors the implementation of the amended Financial Administration Act so as to be able to report back to Parliament in the future;
- conducts the audit of the Treasury Board Quarterly Reports and reports on audit and special examination costs of the Office.

A description of these functions and activities follows.

Policy and Methodology Development

The unit develops approaches to the planning, implementation and reporting of special examinations

and the audit of quantitative information. The unit has produced videos, technical memoranda, discussion and position papers and booklets. In addition, assistance has been provided to the planning and delivery of professional development courses.

The unit produced a series of technical memoranda on various subjects such as highlights of the audit and related provisions of Part XII of the Financial Administration Act, responsibilities of directors, audit committees, reporting and internal audit. Basically, these documents outline and analyse the provisions of the legislation and are designed to help staff to respond in a consistent and considered way to questions asked by directors and managers of Crown corporations.

The unit produced a booklet, "Audit Committees in Crown Corporations", in light of the significant responsibilities assigned to audit committees by the amended legislation and the Office's direct relationship with audit committees of entities where the Office is the appointed auditor. This booklet continues to be a "bestseller". The unit also contributed to the development of Part 3 of the Office's *Comprehensive Auditing Manual* dealing with Crown corporations.

Updates to the Manual will result from further research and the experience gained by field testing activities. Some of this research is documented in a paper prepared by Joanne Stoody and Peter Newdick on planning the special examination. Another paper on the "effectiveness" component of the special examination was prepared by Nancy Soper and Henno Moenting for presentation at the 1986 annual meeting of the Canadian Evaluation Society in April.



Seated (left to right): Nancy Soper, Darlene Mulligan, Donna Delcorde. Standing (left to right): Pius Shee, Henno Moenting, Michael Ryan, Frank Da Costa, Joanne Stoody.

Advisory Services

The unit provides advice and assistance to special examination teams and, when the Office will be called upon to do such work, to auditors who will do quantitative information audits. This advice is based on close study of the legislative framework, contact with outside groups through liaison and co-ordination, and the experience of unit members who spend considerable time working as members of special examination teams. Either Assistant Auditor General Bill Radburn or Henno Moenting are members of each special examination advisory committee.



Liaison and Co-ordination

The Accountability Issues Unit provides liaison and co-ordination services. This involves close and continuing contact with the Crown Corporations Directorate of Treasury Board/Finance which serves as the government's focal point for Crown corporation matters. The unit maintains contact with the Office of the Comptroller General (especially in the area of internal audit), the Canadian Comprehensive Auditing Foundation, the Canadian Institute of Chartered Accountants and liaises with public accounting firms and Crown corporation internal auditors, as required.

Under the leadership of Bill Radburn and Henno Moenting, the unit initiated and co-ordinated a workshop on "Audit and Special Examination Provisions of the Financial Administration Act - Experience of the First Year" in October 1985. This workshop brought together senior audit and examination practitioners from the Office and the private sector to discuss progress in implementing the legislation. The published proceedings of the workshop, prepared by the unit, captured the valuable discussion and suggestions.

Part of the liaison function involves an international dimension. Michael Ryan published an article in the April 1986 edition of the *Journal of International Government Auditing* and Henno Moenting and Nancy Soper developed two papers for the April International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) Congress in Australia. Henno also presented a paper to the Canada-India Conference on the Public Economy in February 1986. Michael Ryan will address students at a Harvard University international development program during the summer of 1986.



Implementation Monitoring

The unit's responsibilities also include monitoring the implementation of the Financial Administration Act amendments. This involves identifying the key aspects of the new framework, seeing how well they are implemented and how they contribute to improved accountability.

Tracking the specific experience of the Office in this regard also facilitates resource planning. The Accountability Issues Unit developed a computerized implementation model that estimates Office resource requirements as the legislation is implemented and as corporations are created, scheduled, privatized or dissolved. The system identifies both human and financial resource requirements for the Crown corporations work of the Office over a rolling five year time frame.

Technical Resources Unit

by Louise Saint-Laurent
Audit Director

As its name indicates, the Technical Resources Unit (TRU) is a functional unit within the Crown Corporations Group. Its activities cover mainly Crown corporations but extend to other entities for which the Auditor General issues a separate audit opinion, except for the accounts of Canada.

The main objective of TRU is to develop and ensure the implementation of Office policy, standards and methodology regarding audit opinions, and financial reports and statement presentation. Therefore, in fulfilling its role, the unit has to maximize its technical knowledge and practical experience in accounting, auditing, financial statement presentation and legislative requirements. In doing so, it keeps itself informed of evolving professional developments and maintains contacts and exchanges of information with leading practitioners of the accounting profession.

TRU's most important responsibility is to assure the quality of audit opinions and financial reporting issued by the Office. In order to achieve this, TRU offers a consultation service to audit teams to resolve technical accounting, financial statement presentation and audit reporting problems. Secondly, it has to ensure that the final product will meet the requirements and standards of the Office and the profession. Consequently, TRU's review of draft financial statements and audit opinions

is mandatory, before the Auditor General or the designated Deputy Auditor General signs the auditor's report. This activity relates to reviewing approximately one hundred separate audit opinions each year.

Research Projects

Some questions of common interest might be identified during the review of draft financial statements or discussions with audit teams. These questions generally constitute the basis for TRU research projects which often lead to the development of policies, standards or methodology. Some projects now in progress relate to:

- audit report and financial statements for departmental corporations;
- preparation and format of the statement of changes in financial position; and
- accounting for and reporting of, parliamentary appropriations.

The results of research projects are normally disseminated through technical memoranda, discussion papers or amendments to Part 3 of the *Comprehensive Auditing Manual*.

The Technical Resources Unit is responsible for encouraging audit teams to implement and use policies, standards and methodology developed for the annual audit of Crown corporations and other entities. It also participates in the development of training courses and, on occasion, delivers them. Further, TRU has the

responsibility for monitoring the field-testing and coordinating the update of Preprinted Audit Documentation (PADs) and Part 3 of the *Comprehensive Auditing Manual*, having also been involved in their development.

Related Services

Finally, the unit offers related services, such as:

- coordination and preparation, on a regular basis and under the responsibility of Deputy Auditor General Ed Rowe, of Office responses to "Exposure Drafts" issued by the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA). Where appropriate, it prepares comments on the possible impact of these pronouncements on Crown corporation audits;
- coordination of the French edit of financial statements and auditor's reports upon request from audit teams; and
- coordination (between the Public Accounts and audit teams) of the examination of printer's proofs of Crown corporation and other entity financial statements to be published in the Public Accounts.

Personnel

In fulfilling its obligations, the most important TRU resource is its people. The actual team includes only three persons. Since last November, Louise Saint-Laurent is responsible for directing the Unit for a period of two years, replacing Michael Weir, while still being responsible for the audit of Teleglobe Canada and International Civil Aviation Organization for the Montreal Office. Robert Beaudin has been with the team for almost three years and dispenses his knowledge with generosity, assiduous care and professionalism. For administrative and support services, Gisèle Patenaude rapidly and efficiently provides all required services by the unit as well as assisting Louise and Robert in their tasks.



The Technical Resources Unit (left to right): Gisèle Patenaude, Louise Saint-Laurent, Robert Beaudin.

Audit Responsibilities

by Charles Carrière and Doug Timmins
Audit Principals

The Crown Corporations Group is responsible for performing the annual financial (attest) audit work on three major Crown corporations: Atomic Energy of Canada Limited (AECL); the Canadian Broadcasting Corporation (CBC); and Canada Post Corporation (CPC). In addition, the group is responsible for special examinations of CPC and AECL. The respective audit teams are under the overall direction of Assistant

Auditor General Bill Radburn, with audit Principals Doug Timmins (AECL, CPC) and Charles Carrière (CBC) responsible for "bringing in" the audits. These corporations all have a 31 March year end, so that each of the audits is in full swing as you read this article. In addition, a special examination is at an early survey stage at CPC, and the survey is about to begin at AECL.

These audits have a high profile given the almost daily contact each Canadian has with both CBC and CPC. In addition, all three corporations depend, to a significant degree, on the public purse to finance their sizeable operations. Finally, there have been a number of recent events that have thrust each of these entities into the public spotlight:

- CBC - significant staff and budget reductions in 1985;
- CPC - the appointment of a new president;
 - the drive for self-sufficiency by 1988, the target date set in the government's March 1986 budget;
 - two major external reviews were carried out in 1985;
- AECL - the closing of heavy water plants in Glace Bay and Port Hawkesbury; and
 - the competitive market AECL faces in selling nuclear reactors abroad.



The Canada Post team doing some field work (left to right): John Rossetti, Maggie Saxon, Doug Timmins, John Jackson.



The CBC team (left to right): Mark Newcombe, Madeline Sharp, Normand Dupuis, Elaine Maheu, Charles Carrière.

Common Characteristics

Although the "raison d'être" for each of these corporations is unique, they share a number of common characteristics:

- all three are large corporations, thus the number of Office hours to audit the financial statements are significant;
- each corporation has a number of locations throughout Canada so that many of our regional offices are involved in the audits; and
- each corporation provides both products and services for public consumption.

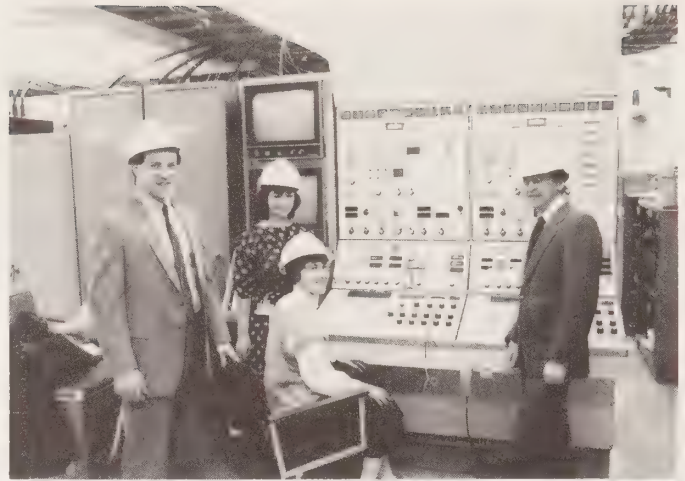
Auditing Challenges

Each of these Crown corporations has a unique aspect to its audit. For instance, one of CBC's by-laws created a separate entity called the CBC Pension Board of Trustees, which has the responsibility to manage the funds of the CBC Pension Plan. The financial audit of CPC is a joint audit engagement; a private sector firm has been our colleague since CPC's incorporation in 1981. AECL's Radiochemical division, which sells products and equipment based on nuclear radiation technology for medical therapy, industrial irradiation and diagnostic services, has been identified as a potential candidate for privatization.

There are many challenges associated with auditing these entities. Some significant ones include:

- ensuring adequate coverage of revenue when there are more than 8 000 post offices located throughout Canada;
- verifying the existence of, and determining the appropriate valuation of, radioactive materials at AECL;
- verifying the allocation of costs to programs as well as the valuation of major capital projects undertaken by the Engineering Headquarters Division of CBC;
- examining CBC's implementation of a National Financial System designed to centralize the General Ledger (accounting and financial reporting); and
- evaluating risks associated with major projects such as Candu Reactors in third world countries.

In order to overcome these and other audit-related challenges, the respective audit teams are using a number of special audit techniques, including:



AECL team members at the Candu laboratory in Mississauga (left to right): Dan Ebbinghaus, Cathy Varkaris, Marina Di Battista, Yvan Roger.

- "base amount" sampling at CBC (a variation of dollar unit sampling);
- central data selection of expenditures by CPC (which currently does its "banking" through the Consolidated Revenue Fund);
- the application of the Office's computer program IDEA (Interactive Data Extraction for Auditors) on revenue at AECL;
- actuarial techniques at all three corporations for purposes of valuing the severance pay liability (at CPC and AECL) and the pension fund obligations (CBC); and
- the annual "quick swim" in the radioactive pool at AECL's Radiochemical division (radioactive material is safely stored under water).

Team Spirit

One of the most satisfying aspects of being a member of the Crown Corporations Group is the strong team spirit. There are two principal factors that have fostered this spirit. First, all three of the Crown corporations have tight year-ends, so that team work is essential to meet the reporting deadlines. Secondly, Assistant Auditor General Bill Radburn regularly schedules team meetings that include both professional and support staff. These sessions allow the Group to be brought up to date on developments in the Office; to discuss individual audit team projects; and to give staff the opportunity to know each other better.

Audit staff includes: John Jackson, Amjad Saeed, Yvan Roger, Normand Dupuis, Madeline Sharp, Mark Newcombe, John Rossetti, Marina Di Battista, Elaine Maheu, Maggie Saxon, Paul Valcour, Beverly Bungay and Anne Larose. In addition, audit staff from other teams provide assistance during particularly hectic periods.

PAC In London

by Mark Hill
Principal, Parliamentary Liaison Group

Auditor General Ken Dye traveled to London, England with seven members of the Public Accounts Committee in late February. The working visit took place during the winter parliamentary recess. It was intended to provide an insight into the workings of the United Kingdom Public Accounts Committee and the U.K. counterpart to the OAG - the National Audit Office.



Auditor General Ken Dye with Sir David Pitblado, and Sir Douglas Henley, both former Comptroller and Auditors General of the U.K., at a luncheon hosted by the Commonwealth Parliamentary Association.

The busy itinerary for the visit included observing the proceedings of select committees of the U.K. House of Commons, including the Public Accounts Committee, and a meeting with the U.K. Treasury Officer of Accounts, the government representative at all U.K. PAC hearings.

Also on the itinerary were meetings with senior officers of the U.K. National Audit Office, the Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, and the Audit Commission for Local Authorities in England and Wales, an independent body responsible for the oversight of the audits of over 8 000 local authorities.

The visit was capped with a joint meeting of the Canadian and U.K. Public Accounts Committees at which many useful ideas were exchanged. The Canadian PAC Members seemed particularly interested in the relatively short reports prepared by the National Audit Office and by the publishing of each report as a separate, stand-alone document.

Over the next few months, the Canadian PAC will be considering which of those practices it observed in the course of this visit and during its earlier visit to Washington can be adapted to the Canadian environment.



(From left to right) Rt. Hon. Peter Shore, MP, Chairman of the U.K. PAC, Auditor General Ken Dye, and Hon. Aileen Nicholson, Chairman, Canadian PAC

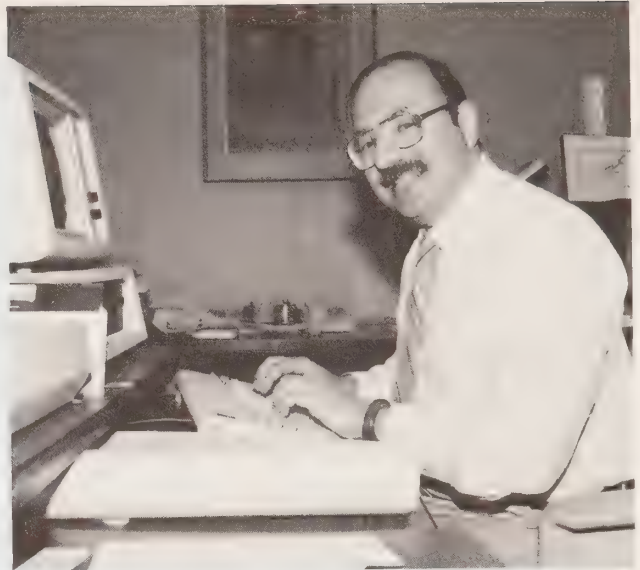
Executive Promotions

Auditor General Ken Dye announced the following executive promotions effective 1 April 1986. Six Principals were promoted to the PX 2 level:

- Alan Gilmore
- Mike McLaughlin
- Shahid Minto
- Doug Timmins
- David Rattray
- Michael Weir

Three Directors were promoted to Principal:

- John Adshead
- Brian Pearce
- Esther Stern



Alan Gilmore

Alan Gilmore is the Principal responsible for interpretation of the Auditor General Act and for access to information to fulfil the mandate. "As you know, these areas have been somewhat active in the past few years."

As well, Alan is the Principal of the Special Audits team of the Government Services Group. Some of the Special Audit projects underway focus on fraud risk management, microcomputers, follow-up, compliance with authority, and a study examining free publications. "Special audits are designed to be activity specific across several departments," Alan explained. "The audits are generally short-term, using highly efficient resources. It's an interesting area with lots of potential. The goal is to develop another instrument that the Auditor General can use in addition to existing audit approaches."

Alan joined the Office in 1977 and was responsible for effectiveness auditing from 1978-1980.

Alan became a Principal in 1978. He spent the year of 1980-81 at the Office of the Comptroller General.

Alan holds a Bachelor's degree from Columbia University and completed his Master's and doctoral studies at the University of Toronto.



Mike McLaughlin

In the last few years, Mike McLaughlin's major audit assignment has been the Canadian International Development Agency (CIDA) and the Department of External Affairs. There are also associated entities the team audits including the International Development Research Centre (IDRC), the International Joint Commission, and the Canadian Institute for International Peace and Security.

Mike is active on a variety of Office committees and teaches comprehensive auditing courses. For two years he has been the annual Report schedule co-ordinator.

The CIDA and External Affairs team is fully bilingual and Mike is proud of this capability. He feels successful audits are a reflection of the quality of people working on the audit team. He gives full recognition to the team's efforts. "The team is committed to achievement and I believe that atmosphere is contagious."

Mike joined the Office as a director in 1979. He has worked on a number of audits including Customs and Excise, Department of Supply and Services (Supply), and CIDA. Mike became a Principal in 1981. He joined the public service in 1971. He has worked at the Departments of Industry, Trade and Commerce, Vertrans Affairs and Canada Post prior to joining the Office.

Mike's interests also include sports. He coaches a little league softball team, golfs, plays squash and touch football.



Shahid Minto

Shahid Minto has recently taken over the responsibility for the Transport audit. "It's a large complex audit but luckily I have a very productive team," he emphasized. "In addition, we are contributing to the Financial Management and Control Systems study. Work is underway to start a special examination of the St. Lawrence Seaway Authority Ltd."

Shahid was the audit Principal responsible for the second comprehensive audit of the Department of Public Works.

He has worked on a variety of audits including the Departments of Fisheries and Oceans, Supply and Services, External Affairs, Justice and the National Capital Commission. "I seem to get involved in compliance and value-for-money audits of real estate and capital projects in the government environment, and I particularly enjoy managing large audit teams," he summarized.

Shahid joined the Office in 1976 and became a Principal in 1982. Prior to joining the Office, Shahid worked for Touche Ross & Co. Shahid came to Canada from Pakistan in 1969. He completed a law degree in Pakistan then, in Canada, switched his focus to accounting. Shahid became a CA (Ont) in 1974.

In his leisure time, Shahid enjoys the creativity of growing roses, as well as playing squash and bridge.



Doug Timmins

Doug Timmins is an audit Principal in the Crown Corporations Group with responsibility for Canada Post Corporation, and Atomic Energy of Canada Limited (AECL). He joined the Office as a director in 1980 after an Executive Interchange from Touche Ross & Co. in 1978. He became a Principal in 1983.

Doug has been involved with the Canada Post audit since 1978 and has worked on AECL for the last four years. He is experienced in all aspects of auditing – departmental audits, Crown corporations, financial attest and special examinations. A special examination of Canada Post is in progress and is scheduled for completion in 1989. The special examination of AECL is also just commencing.

"I enjoy the continuity of my work," Doug said, "because it gives me the opportunity to become familiar with all aspects of operations in a longer time frame. The different types of work, special examinations for example, give you a different, and more complete, appreciation and perspective on an organization."

"Canada Post has been especially interesting," Doug continued "because of its change from a department to a corporation. As a corporation it's a fascinating challenge."

Doug studied at St. Pat's College and is a CA (Ont). He is active in the community with a particular interest in the YMCA. As well, Doug is an avid "nobody said good" hockey player and is the goalie "because they can't find anyone else crazy enough" for the Office hockey team in the CA league.



David Rattray

David Rattray has undertaken a variety of assignments since becoming an audit Principal in 1982. A recent assignment took him to St. Lucia to set up a legislative audit training program as well as auditing two St. Lucian ministries as part of a CIDA project. His major responsibility continues to be the comprehensive audit of the Department of National Defence, reporting in 1987.

His team is also working on a special examination of the Canadian Commercial Corporation, reporting this year. David is particularly involved in this project as it will represent the first special examination completed by the Office under the new Crown corporations legislation. David has had responsibility for the Audit Notes Chapter in the annual Report for the last two years.

He is also active in developing and presenting comprehensive auditing courses and sits on many Office committees.

"This variety in assignments is very appealing," David said. In dealing with people, "I always try to see the other person's point of view, whether it's a client or a member of my audit team. It's important to be sensitive to others perspectives," he summarized.

David joined the Office 13 years ago as a student-in-accounts. From a bilingual background, David has a Commerce degree from Concordia and is a CGA. He has been active at all levels in the CGA association. He is also a member of the Institute of Internal Auditors.

David is an active sportsman, who enjoys playing most sports, particularly hockey and soccer as well as coaching.



Michael Weir

Michael Weir, currently on leave from the Office, is on assignment as the Director of Research at the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF). During this two-year assignment, Foundation research projects focusing on a variety of topics including sectoral research in hospitals, Crown corporations, and general research on the audit of effectiveness are planned or underway.

Michael joined the Office as a Principal in 1984 in the Crown Corporations Group. Michael had previously been on staff through Executive Interchange from MacGillivray & Co. from 1979-81. On this assignment, he co-ordinated the comprehensive audit of Customs and Excise and took part in developing the Office's Post-audit Quality Review process.

Michael came to Canada from Scotland in 1975 and joined the Vancouver office of MacGillivray & Co. He is a member of the Institutes of Chartered Accountants of British Columbia and of England and Wales. As a partner at MacGillivray & Co., he developed training courses and set up quality control processes. From 1981-83, he worked with Auditor General Erma Morrison to direct the initial efforts of the British Columbia Audit Office in comprehensive auditing.

In his leisure time, Michael's interests are in books and music and he confesses to being a gadget lover.



John Adshead

John Adshead is a new audit Principal responsible for the Public Accounts audit in the Federal Government Reporting Group. John joined the Office in 1983. Prior to joining the Office, John had spent about 10 years with Coopers Lybrand. During this time, he had several consulting assignments with the Office.

John enjoys his work on the Public Accounts team because he finds "that while the group is a small one, it's a good spot to get out and meet people in the Office. Public Accounts is a combination of accounting and auditing that requires a good knowledge of both government accounting and private sector experience. I've found it to be a valuable learning experience. The last two years have been particularly challenging because of major changes made in the Public Accounts."

John has a Honours Commerce degree from Carleton. He obtained his CA (Ont.) in 1975 while working at Coopers Lybrand.

John enjoys spending time with his wife and son swimming and skiing.



Brian Pearce

Brian Pearce is a new audit Principal who will assume responsibility for the Halifax Regional Office. Brian is enthusiastic about his move to Halifax. "The Halifax Regional Office territory is substantial. It covers Prince Edward Island, New Brunswick and Newfoundland as well as Nova Scotia. My goal for the Regional Office is to make it an integral part of all the OAG assignments in the Maritimes. I also want to broaden and develop the experience of team members through a variety of audit assignments. Another goal is to develop a French language capability in the Halifax Regional Office," Brian said.

The Halifax Regional Office has a staff of 15 and is responsible for financial (attest) and value-for-money auditing. It also provides assistance to Ottawa teams on their comprehensive audits, government-wide studies and special examinations.

Brian is not a stranger to Halifax. He worked in the Halifax office of Touche Ross & Co. from 1976 to 1979. Most recently, he was a senior manager with Price Waterhouse, Toronto. He joined the OAG in 1984.

Brian is a member of the Institute of Chartered Accountants of Scotland. He articulated with a small firm in Glasgow. After graduating, he spent two years working in New York to familiarize himself with American accounting principles. Since coming to Canada, he has also completed his CA designation in Ontario.



Esther Stern

Esther Stern is currently involved with the comprehensive audit of the department of Employment and Immigration. The new audit Principal is enthusiastic about the audit. "The audit is fascinating, filled with interesting projects and there are many complex issues to deal with," she said.

On arriving at the Office in 1981, Esther directed the comprehensive audit of the Immigration Program on the Employment and Immigration audit. She has worked on the audits of External Affairs, on the study of constraints in the public service, and most recently, directed the Canada Council audit.

Multilingual, Esther holds a bachelor's degree in education and master's degrees in linguistics from both European universities and from the University of Ottawa. She has taught linguistics at the master's level in Europe and at several Canadian universities.

She joined the federal government in 1970 as a language program designer with the Public Service Commission. Subsequently, she held various management and consulting positions in research and development.

She entered the Career Assignment Program (CAP) in 1978. Her first assignment was with the Communications Department. She came to the Office on a CAP assignment in 1981. She joined the Office on a permanent basis as a director in 1982.

Esther balances a professional life with the demands of her family which includes two active children.

International Award for Peter Maertens

Congratulations to Audit Operations Branch Principal Peter J. Maertens on receiving the Elmer B. Staats International Journal Award. The Award named for Dr. Elmer B. Staats former Comptroller General of the United States and former Chairman of the Journal's Board of Editors, is presented for the best article published in the *International Journal of Government Auditing* in the three years prior to the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) triennial congress.

Peter Maertens' article, which appeared in the January 1985 issue, is titled "Simplified Statistical Sampling for Post Audit Work". It was written while Peter was on secondment from the OAG to the Asian Development Bank in Manila.

The Award, which consists of a sterling silver medallion and a plaque, was accepted by Auditor General Kenneth Dye on Peter's behalf at the recent Sydney Congress of INTOSAI.

The sampling methodology discussed in the article, was developed by Peter for the Commission of Audit (COA) of the Phillipine's as part of his doctoral studies at the University of the Phillipines. He developed a sampling technique for supreme audit institutions of developing countries. He validated this technique entitled the "COA-Sampling-Card Methodology" (CSCM) at COA in 1985, and it is now used world-wide. Peter has accepted an invitation from *Opinions* to contribute an article updating the impact of the methodology. This will appear in a future edition.



Kenneth Dye, on his return from Sydney, presents the International Journal Award to Peter Maertens at an Executive Committee luncheon.

The Department of Energy, Mines and Resources First to Purchase IDEA

by Alex Rennie
Audit Director

On 7 March 1986, Assistant Auditor General David Marshall together with Alex Rennie, Diamond Lalani and Louise Langlois gave a presentation of the IDEA concept at the 1986 Annual EMR Comptrollers Conference.

To demonstrate the features of IDEA, five examples were designed based on actual day-to-day requests within Energy, Mines and Resources that require prompt responses and reports. The five examples captured the audience's complete attention. In fact, one of the examples was modified during the presentation to produce a report for a comptroller in the Earth Sciences Sector. The comptroller's request was satisfied in less than five minutes. Everyone was excited with the speed and great flexibility of the IDEA package.

EMR's decision to purchase IDEA package came soon after this presentation. This decision is attributed to the fact that the comptrollers were convinced that IDEA was the most appropriate computer software package for their everyday information and decision-making needs.

David Marshall stated that this was an excellent and unique IDEA presentation - the best so far in terms of having a direct impact on the financial officers of a department.



Louise Langlois, Diamond Lalani and Alex Rennie testing IDEA at the Heron Road Study Center.

Noon-Hour Travelogues by CCAF Fellows

This issue concludes the travelogues by CCAF Fellows. The four travelogues given in March are featured: Ralph Elwin (Dominica), Wazir Qureshi (Pakistan), Raquel Meneses (Chile) and Humberto Grajales (Mexico).

Ralph Elwin

Ralph Elwin's travelogue on the Commonwealth of Dominica was presented 4 March 1986. He was introduced by Principal Ross Buskard.

The Commonwealth of Dominica is an island in the Caribbean Sea, lying between the French islands of Martinique and Guadeloupe. It passed between British and French hands several times, but eventually became a British colony, which explains why its official language is English; however, a French patois is also used.

Dominica gained its independence from Great Britain in 1978. This marvelous tropical island has an area of 753 km² and a population of less than 100 000. It is a holiday spot that has not yet become too popular with tourists and remains unspoiled. It is home to animals such as the iguana and the turtle. How good it would be to take our cue from them and enjoy the verdant mountain, the sea and the sunshine at their relaxed pace!

Dominica's economy is based primarily on agriculture, like that of most islands in the Caribbean region. Its rich volcanic soil and temperatures of 20° to 25° C throughout the year make the island a veritable botanical garden. Various tropical crops are grown there, including lemons, grapefruit, coconuts and - on a vast scale - bananas.

Dominica's culture stems from a variety of sources: its music and folklore are from Africa; its institutional system and language from England; its national costume, many place names and its religion from France; its crafts from the indigenous Caribs; and its technology from North America.



Ross Buskard introduced Ralph Elwin.

The Office of the Director of Audit in Dominica has the same roles and duties as the OAG and a similar structure. It reports to Parliament. However, the Public Accounts Committee is elected for a one year period, and the Director of Audit, (the equivalent of the Auditor General) remains in the position until age 55.

Ralph ended his travelogue with a film which confirmed his description: Dominica is an island worth discovering.

Wazir Qureshi

Wazir Qureshi's opportunity to talk about his country, Pakistan, came on 11 March. He was introduced by Henry de Souza, Principal responsible for the Agriculture Canada audit team, to which Wazir is assigned.

Dressed in the national costume of his country, Wazir began his travelogue with an Islamic prayer and recitation from the Holy Quran. He termed his journey to Canada as a journey of many discoveries.



Wazir Qureshi dressed in the national costume of his country.

Pakistan was created in 1947 as an Islamic state and it occupies a geographically and politically strategic position. It is in the heart of the Muslim world and is bordered by China, India, Iran and Afghanistan. Because of recent conflicts in Afghanistan, Pakistan has had an influx of over three million Afghan refugees, which has required considerable adjustment within the country.

The country's continental climate is characterized by major variations in temperature. Mainly an agricultural nation, Pakistan prides itself on its cattle and is the third largest cattle exporter in the world. Wazir showed a film "Horse and Cattle Show" an annual national event in which we saw magnificent horses, goats, cattle and sheep, all assiduously cared for by their owners.

Wazir showed several films, depicting fields being worked with ancient wooden ploughs pulled by camels, while beside them modern agricultural equipment was also in use. This country is a blend of old customs and new technology; magnificent carpets are still made following centuries-old techniques. Computers are operated by people who are just as likely to wear suits and ties as their vividly coloured traditional clothing.

Pakistan has basically one culture and one religion - Muslim - although small pockets of Christians, Buddhists, Hindus and Parsees live there as well. The official language is Urdu, but English is taught in schools and universities and is widely used in the private and public sectors.

Because of the historic British influence, Pakistan uses the same auditing standards as Canada. The audit department has a staff of 10 000 working a six-day forty-

two hour week. For religious reasons, Friday is observed as a public holiday. Along with traditional auditing, Pakistan's Audit Department is engaged in "performance auditing" in the public sector which Wazir termed as a sister of Canadian comprehensive auditing.



Raquel Meneses

Raquel Meneses presented her travelogue on 18 March. She was introduced by her audit Principal Rollande Montsion. Raquel was pleased to talk about her native land.

Chile is an Indian word meaning "where the earth ends", an apt description of this country which stretches along the west coast of South America for over 4 200 km from north to south. It also exercises sovereignty over several islands, among them Easter Island. Chile is a world unto itself. Its climate ranges from tropical in the north, to Mediterranean in the central region, to cold and inhospitable in the south. Bordered on the east by the Chilean Andes and on the west by the Pacific, Chile's terrain is mountainous. The country has much of interest to mountain climbers, archaeologists and astronomers. Moreover, many animal and plant species that are extinct elsewhere can still be found in the Chilean forest.

Chile has a population of close to 11 million, concentrated mainly in the cities. The language is Spanish and the predominant religion is Roman Catholic. The country has major industrial resources, including copper. The communications system is highly developed, and Santiago has one of the most modern and cleanest subways in the world.

Raquel narrated a slide show to present the many attractions of her country. Chile has an established reputation for wine. It is also renowned for its many quality fruits such as citrus, grapes, mangoes and apples. Its music, culture and the friendliness of its people are just some of the features that entice people to learn more about Chile.

Raquel described the function of the Office of the Auditor General in her country. Its purpose is to ensure accountability and legality of administrative acts and to protect the public interest. The auditing and administrative division to which she belongs, audits 13 of Chile's 16 government departments. The comptroller

and deputy comptroller must have a background in law as they sit on the accounts tribunal. As we can see, the structure of the office is different from that of the OAG; however, the work is similar.



Raquel Meneses during her travelogue.

Humberto Grajales

The travelogue on Mexico by Humberto Grajales on 25 March, concluded the 1985-86 series of travelogues by CCAF fellows. As an introduction, team member David Willey showed a caricature of an auditor (perhaps Humberto) battling with an unco-operative computer.

Mexico is a country which many Canadians have visited. However, Humberto pointed out there are two sides to Mexico and that visitors owe it to themselves to discover both. The country lies on a vast central plateau located in a tropical region; its climate is accordingly hot and humid. The population speaks Spanish and is predominantly Roman Catholic. Mexico has 75 million inhabitants, and its population growth rate of 2.5 percent is among the highest in the world.

The capital and economic centre, Mexico City, suffers from a variety of problems due to such factors as high population density (7 000 persons/km²) and automotive pollution (2.5 million vehicles on the streets each day).

Mexico's history and culture date back more than 3 000 years. One hundred years before Christ, advanced

civilizations prospered in the area. Mayan, Aztec and other archaeological sites have an international historical reputation and are popular tourist attractions.

Mexico's economy is based mainly on oil, representing 76.5 percent of its total exports. It is also the world's leading producer of silver. However, as Humberto pointed out, recent decreases in oil prices could seriously affect the country's economy.

Humberto showed some tempting films on Mexico; his Canadian colleagues saw their daydreams of sun, beaches, relaxation and mariachi bands brought to life on the screen.

Aside from his trials and tribulations with the computer, Humberto will be taking back fond memories of Canada. He and his wife had their first child, born on Canadian soil, in May.



Humberto Grajales and fellow team member David Willey.

Our eight 1985-1986 International Fellows have asked *Opinions* to express their sense of privilege and gratitude for the opportunity to make their presentations about their life and work in their home countries. They thank all their colleagues in the OAG who helped them prepare for the presentations. Their very special thanks go to **Dave Hansen** in Audio-Visuals for his professionalism, advice, and the long hours he put in.

Profiles



Welcome to **Claire Barbe**, **Gilles Bouchard**, **Suzanne Delbridge**, **Rita Gudziunas-Mankowski**, **Brenda King**, **Christine La Salle**, **Michel Lauzon**, **John McCullough**, **John O'Brien**, **William Rafuse**, **Joseph Reperto**, **Michael Sarty** and **Orano Vladic**.



The Office welcomed **Gilles N. St-Hilaire** as an audit Principal in February 1986. Gilles joined the Financial Management and Control Study team. He brings to the Office a wide experience in strategic planning, human resource management and financial management. Gilles obtained his Masters Degree in Commercial Sciences in the Faculty of Commerce at Laval University. He is member of l'Ordre des comptables agréés du Québec and the Institut des conseillers en administration du Québec.



Congratulations! **Stuart Barr**, **Sylvie Bourbonnais**, **Fern Callan**, **John Choma**, **Paul Corona**, **Anne Edge**, **Guy Flageole**, **Daniel Foster**, **Barbara Grotkopp**, **Richard Hughes**, **Elinor Johnston**, **Denis Latouche**, **Micheline Massicotte**, **Francis Savage** and **Suzanne Therrien** were promoted.



Farewell to **Amjad Mahmood** who transferred to Canada Employment and Immigration, and **Margaret Shiu** now working at Revenue Canada -Taxation. **Bharat Majithia** left the Office. **Margaret Marshall** transferred to Department of Communications on CAP Assignment. **An LeQuang**, **Malcolm Pearson**, and **Stephen Siu** resigned.



Best wishes to **Brigitte Dubois** and **René Béliveau** from the Montreal office on the birth of **Geneviève** February 22, 1986. Congratulations to first-time grandfather **David Hackett** whose grand daughter **Kierin** was born 26 March.



The Auditor General of India **T.N. Chaturvedi** visited the Office on Monday 10 March. Accompanied by **A.P. Ahluwalia** of the Indian High Commission, Mr. Chaturvedi met with **Kenneth Dye**, Deputy Auditor General **Edward Rowe** and Assistant Auditor General **Yvan Gaudette**. The visitors toured the Office with **Ken Dye** and attended a lunch hosted by the Indian High Commission.





Don't forget the annual OAG "Slowpitch Softball Tournament" will be held Saturday 14 June at Britannia Park. Coordinators are **Maureen Lawson**, **Raynald Charest**, **Yvonne Joly**, and **Sheila Macfarlane**.



Congratulations to *Opinions'* Editor **Eliane Gaudet** and her husband Clement Pelot on the birth of their first child, a son, Eric Pascal, on 27 April. With Eliane away on maternity leave, Acting Editor **Ann Gamey** and Editorial and Communications assistant **Diane Vachon** have produced this edition of *Opinions*.



Richard Flageole will act as Student Program Advisor to the Career and Professional Development group, on a part-time basis.



All students who wrote 5th level CMA exams in January were successful. Congratulations to: **Ronald Campbell**; **Gary Charter** (Edmonton); **Margaret Cross**; **Daniel Jordan**; **Jean-Marc Morin** (Edmonton); **Margaret Saxon**; **Tim Sparrow**; and **Edith Tremblay**.



Each time we want to book a conference room, have a problem with the lights in our offices, or need a parking space, the **Facilities Management group** is involved.

As most of us are aware, several groups have recently moved to the Jackson Building and all three floors of 240 Sparks are being reconfigured. The responsibility for accommodation space planning also falls to the Facilities Management group.

"We are reconfiguring Office accommodation at 240 Sparks to ensure that teams are located together and to use our available space as efficiently as possible," explained **Natalie Savoia**, the Supervisor of the group. With help from Administrative Assistant **Annelle Felteau**, the group has spent many months studying the ongoing space requirements at 240 Sparks and the Jackson Building.

The bulk of the day to day work involves conference room bookings, parking, and electrical and cleaning problems. All calls are logged into the "Trouble Book" and the date and solution are also noted. The group liaises constantly with the Department of Public Works to ensure that problems followed up and resolved.

The construction work currently underway is contracted through DPW and is arranged by Accommodation and Maintenance Clerks **Drew Hightower** and **Paul Girouard**. They also maintain a capital assets inventory system to monitor the desks, filing cabinets, office equipment including computers, and all other office furnishings.

The group reports to Chief, Records and Mail **Yvon Daigle**.



Annelle Felteau and Natalie Savoia discuss upcoming moves at 240 Sparks.



Paul Girouard and Drew Hightower maintain a capital assets inventory system.



Ken Dye admires the handiwork of two members of the ARC Industry Inc. workshop in Cornwall. On a trip 28 February 1986, accompanied by Deputy Auditor General **Ron Warne** and his wife Pam, Ken Dye toured the workshop of the Association for Mentally Retarded Children in Cornwall. Participants make pottery, and wooden chairs and tables. Sales proceeds go to the ARC Industry Inc. workshop.

A Federal Government Reporting Study (FGRS) presentation by the Canadian and U.S. team leaders, and Canadian user group experts, was made to the Principals of the Office of the Auditor General on 20 December 1985. They are, standing from the left, Ron Robinson (Methodology); Jack Toten (Lenders and their advisers); Wayne Cheveldayoff (Media); Glenn Ross (Government Planners and Managers); Marcel Dagenais (Economists); Guy Cousineau (Government Planners and Managers); David Hoffman (Legislative Users); and seated from the left, John Evans (Legislative Users); **Larry Meyers** (Steering Committee); Judith Maxwell (Corporate Users); **Lyle Osland** (Canadian Core Team); Bruce Michelson (U.S. Core Team, General Accounting Office, Washington, D.C.); and **Ron Thompson** (Canadian Core Team).

The students who attend **Blandine Roberto's** French class were pleasantly surprised on 25 February. Blandine prepared a magnificent cake to celebrate the "end of the subjunctive". Students of this difficult French verb tense included **Raymond Foote**, **Michel Jacino**, **Anne Edge** and **Bernard Geiger**.



The Office's annual "Curling Extravaganza" was held on Saturday 15 March. The event was organized by **Barbara Taylor, Diane Boyle, Elwyn Dickson, Margaret Haire, and Art Routliffe**. The event was fully registered by 80 curlers. The 20 teams were divided into two categories, "A" teams having curling experience and "B" teams having little experience.

Curlers met at the Rideau Curling Club. Many of the CCAF Fellows attended. Carl Kalwan the CCAF Fellow from Papua New Guinea observed: "The winter sports are fascinating. The typical indoor ice game called curling gave us CCAF Fellows some true experience in this particular sport - not comprehensive auditing but comprehensive curling."

Category "A" winners were the team of **John Turnbull, Ghislaine Turnbull, Claude Brunette** and Patricia Brunette. Category "B" was won by the team of **Cathy McIntosh, Doug McIntosh and Joyce Ku**. Auditor General **Ken Dye** awarded prizes. There was also a buffet and dancing after curlers left the ice.



Liz Dowd and Zuoling Du keep a careful watch on the game.



Claude Brunette and Paul Fowlow.

A farewell luncheon was held for **Jack Murphy** on the occasion of his retirement after 18 years in the public service. Many of his friends from the Ottawa Office met in Toronto on 27 March 1986. Jack was presented with a Certificate of Recognition signed by the Prime Minister. Jack was with the Toronto OAG for 8 years. He had worked as an auditor with the Department of National Defence and the Audit Service Bureau and he served with the military during the Second World War.

Astronaut Roberta Bonder made a second visit to the OAG on 18 March. A student of French language teacher Nadine Wielgopolski, Roberta brought a group of OAG francophiles up to date on her training experiences during the last year. The visit, organized by the OAG's Official Languages Group provided Roberta and the Office's aspiring French language students an opportunity to practice their conversational skills in French. Roberta was presented with an OAG tie with the suggestion that she take it along on her voyage into space.

Kenneth Dye was honoured by the Canadian Cancer Society with a Special Recognition Award. Presented on 27 March, by Chief Executive Officer Douglas Barr, the Award recognized Kenneth Dye's special contribution to cancer control for his establishment of the first non-smoking policy in a federal government department. The policy was established on 3 June 1985.



Rollande Monsion, Principal in the Audit Operations Branch – who has acted as an editorial adviser to *Opinions* since this magazine's beginning, has accepted an appointment as Auditor General of Hydro-Quebec in Montreal. *Opinions* wishes Rollande well in her new position; and thanks her for her advice and support.

A delegation of heads of internal audit from the People's Republic of China visited the Office in February 1986. The visit to Canada was hosted by the Office of the Comptroller General of Canada.



Principal Larry Ting with Members of the Chinese Delegation Cui Hongliang and Liu Jizhong.



Members of the Chinese Delegation sign the Office guest book. From left to right: Wang Mingming, Interpreter, Zhu Yaoting, Huang Guozhang, Liu Jizhong and Deputy Auditor General Edward Rowe.

Next Page:

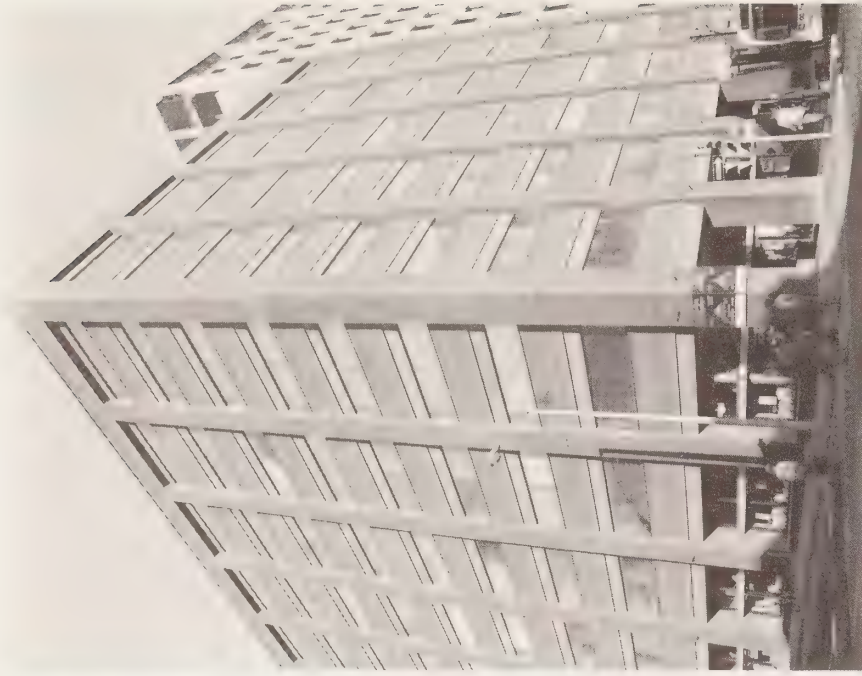
Several audit teams are now located on the fourth floor of the Jackson Building. Those who have made the move include: Assistant Auditor General Doug Deeks' five audit teams; Assistant Auditor General Suzanne Labarge's Financial Management and Control System (FMCS) study team; and the Computer Audit Group teams of Hew Robertson and Mike McMullan.

First row: two exterior views of the Jackson Building. Center: The fourth floor reception area.

Second row: Assistant Auditor General Doug Deeks; Assistant Auditor General Suzanne Labarge and Jane Lamb.

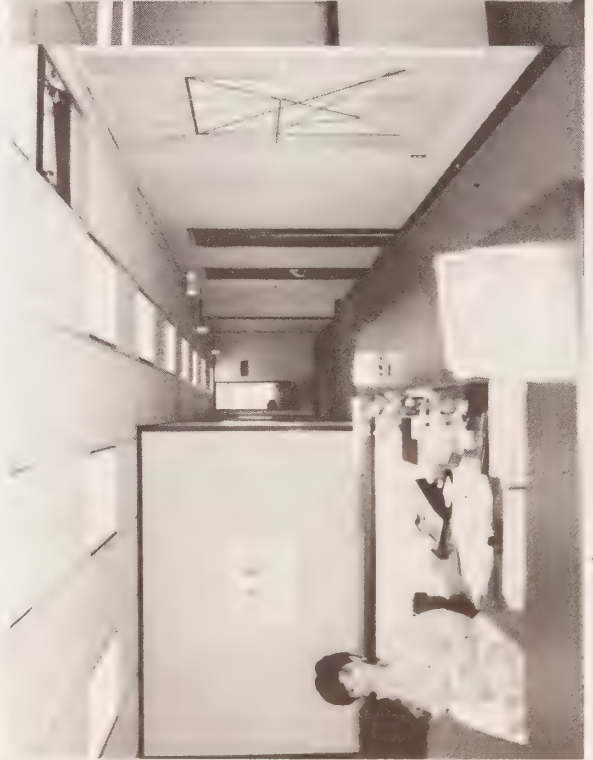
Third row: Alan Anderson and Horst Loy (FMCS), Veronique Hibbard and Bill Woodley (EMR); the FMCS team: (left to right) Chris de Gouw, Gilles St-Hilaire, Richard Flageole, David Webber, Margaret Bryant, Roger Simpson, Suzanne Labarge, Ike Prokaska, Peter Yeh, Horst Loy, Harry Crowe and Nicole Bertrand.

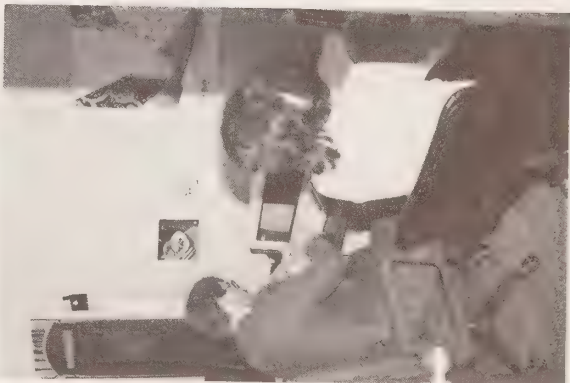
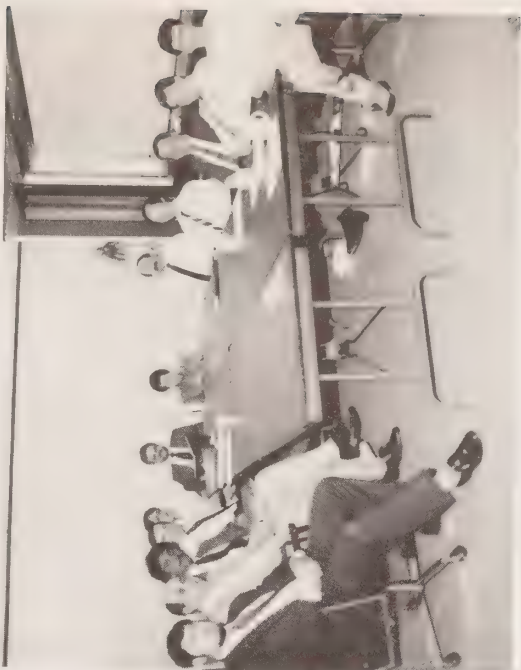
Fourth row: Joan Moulton and Nancy Chen (Revenue Canada - Taxation); Steve Penning and Mike Galante working on IDEA; Margaret Bryant (FMCS).



Office of the
Auditor General
of Canada

Bureau du
vérificateur
général
du Canada





Une délégation de hauts fonctionnaires de la vérification de la République populaire de Chine a visité le bureau en février 1986. Leur visite au Canada avait été organisée par le bureau du Contrôleur général du Canada.



Larry Ting, directeur principal, en compagnie des membres de la délégation chinoise, Cui Hongliang et Liu Jizhong.

Les membres de la délégation chinoise signent le livre des invités du Bureau. De gauche à droite, Wang Mingming, interprète, Zhu Yaoting, Huang Guozhang, Liu Jizhong et le sous-vérificateur général Edward Rowe.



Pages suivantes :

Plusieurs équipes de vérification sont maintenant logées au 4^e étage de l'Edifice Jackson. Parmi ceux qui ont déménagé, on retrouve le vérificateur général adjoint Doug Deeks et ses cinq équipes de vérification, le vérificateur général adjoint Suzanne Labarge et l'équipe de l'Étude de la gestion et du contrôle financiers (EGCF), de même que l'équipe de la vérification informatique de Hew Robertson et Mike McMullan.

Première rangée : L'extérieur de l'Edifice Jackson

Centre : La réception du quatrième étage.

Deuxième rangée : Les vérificateurs généraux Doug Deeks et Suzanne Labarge, et Jane Lamb.

Troisième rangée : Alan Anderson et Horst Loy;

Veronique Hibbard et Bill Woodley (EMR), l'équipe EGCF : Chris de Gouw, Gilles St-Hilaire, Richard

Flageole, David Webber, Margaret Bryant, Roger Simpson, Suzanne Labarge, Ike Prokaska, Peter Yeh,

Horst Loy, Harry Crowe et Nicole Bertrand.

Quatrième rangée : Joan Moulton et Nancy Chen

(Revenu Canada - Impôt), Steve Penning et Mike Galante qui travaillent sur IDEA; et Margaret Bryant (EGCF).



Liz Dowd et Zuoling Du étudient leur jeu.



Le tournoi annuel de curling "Curling abracadabrant" du BVG a eu lieu le samedi 15 mars et a été organisé par Barbara Taylor, Diane Boyle, Elwin Dickson, Margaret Haire et Art Routliffe. Les 80 participants ont formé 20 équipes réparties en deux catégories. La catégorie "A", dont les membres avaient une certaine connaissance du curling, et "B", qui en avaient peu ou prou. Plusieurs des boursiers de la FCVI participaient à la rencontre qui a eu lieu au Rideau Curling Club. Carl Kallwan a tenu ces propos : "Lorsqu'on vient au Canada, on tente de se familiariser avec l'environnement. Le climat constitue une contrainte qui affecte la façon de vivre. Ce sport appelé curling nous a donné une véritable expérience d'un sport sur glace - non pas une expérience en vérification intégrée, mais en curling intégré!"

Les gagnants de la catégorie "A" : John Turnbull, Christine Turnbull, Claude Brunette et Patricia Brunette. Ceux de la catégorie "B" : Cathy McIntosh, Doug McIntosh et Joyce Ku. Ken Dye a procédé à la remise des prix. Un buffet et une soirée dansante ont suivi le tournoi.

Rollande Monsion, directeur principal aux Opérations de vérification - qui a agi à titre de conseiller à la rédaction depuis les débuts d'*Opinions* - a accepté le poste de vérificateur général d'Hydro Québec à Montréal. *Opinions* lui souhaite bonne chance et la remercie pour ses bons conseils.



Ken Dye a reçu un prix spécial de reconnaissance de la Société canadienne du cancer. Ce prix lui a été décerné le 27 mars 1986 par Douglas Barr, chef de l'exécutif. Le prix souligne la contribution spéciale de Ken Dye à la lutte contre le cancer par l'établissement de lignes directrices à l'intention des fumeurs, mises en vigueur au Bureau du vérificateur général le 3 juin 1985.

Le 18 mars dernier, le BVG recevait pour une deuxième fois la visite de l'astronaute Roberta Bondar. Roberta étudie le français avec le professeur Nadine Wielgopolski. Sa visite a été organisée par la Direction des langues officielles du BVG et constituait pour les étudiants une bonne opportunité de converser en français. Roberta a donné un exposé sur son expérience et son entraînement des dernières années. Une cravate du BVG lui a été offerte en souvenir et il a été proposé qu'elle la porte lors de son voyage dans l'espace.

Jack Murphy, du bureau de Toronto, a pris sa retraite et plusieurs de ses amis du bureau d'Ottawa participaient à un dîner d'adieu, le 27 mars 1986. Jack a reçu un certificat de reconnaissance signé par le premier ministre. Ancien combattant de la Deuxième guerre mondiale, Jack a travaillé 8 ans au bureau de Toronto, après avoir été vérificateur au ministère de la Défense nationale et au Bureau des services de vérification.



Paul Girouard et Drew Hightower tiennent l'inventaire.

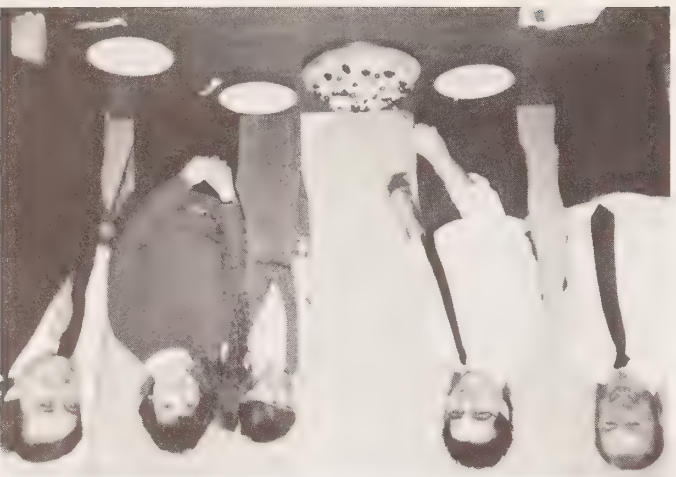
L'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFCF) a été présentée aux directeurs principaux du BVC le 20 décembre 1985. Les experts

représentant les groupes d'utilisateurs sont : debouts à partir de la gauche, Ron Robinson (méthodologie), Jack Töten (prêteurs, négociants de titres et valeurs et leurs conseillers), Wayne Cheveldayoff (médias), Glenn Ross (conseillers du groupe central), Marcel Dagenais (économistes), Guy Cousineau (conseillers du groupe central), David Hoffman (utilisateurs législatifs); et assis à partir de la gauche, John Evans (utilisateurs législatifs), Larry Meyers (le comité directeur), Judith Maxwell (sociétés utilisatrices), Lyle Osland (groupe central, équipe canadienne), Bruce Michelson (groupe central, équipe américaine, General Accounting Office), et Ron Thompson (groupe central, équipe canadienne).



Ken Dye admire le travail de deux participants aux ateliers de ARC Industry Inc. de Cornwall. Lors d'un voyage qu'il effectuait le 28 février dernier en compagnie du sous-vérificateur général Ron Warme et de son épouse Pam, Ken Dye faisait une visite des ateliers de l'Association pour les enfants handicapés mentaux de Cornwall. Les participants à ces ateliers fabriquent des objets en poterie et des tables et chaises de patio en bois. Leur production est vendue sur place.

Les étudiants du cours de français de Blandine Roberto ont eu une agréable surprise le 25 février dernier. Elle avait préparé un magnifique gâteau pour célébrer "la fin du subjonctif". Ce difficile apprentissage justifiait sûrement une pause. Raymond Foote, "Michel" Jacino, Blandine Roberto, Anne Edge et "Bernard" Geiger assistaient à la fête.



(Edmonton), Margaret Cross, Daniel Jordan, Jean-Marc Morin (Edmonton), Margaret Saxon, Tim Sparrow, et Edith Tremblay.

Richard Flageole sera désormais conseiller à temps partiel du Programme des stagiaires à la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière.

1986. Eliane étant en congé de maternité, Ann Gamey a agi comme rédactrice intérimaire. Ann et Diane Vachon, adjointe à la rédaction et aux communications, ont produit ce numéro d'Opinions.

N'oubliez pas la journée annuelle de balle lente qui aura lieu le samedi 14 juin 1986 au parc Britannia. Les personnes responsables sont : Maureen Lawson, coordonnatrice, Yvonne Joly, Sheila Macfarlane, et Raynald Charest, coordonnateur pour l'Association des employés du Bureau.



Lorsque nous avons besoin d'une salle de conférence, d'un espace de stationnement ou si l'éclairage de nos bureaux nous cause des problèmes, nous appelons à notre secours le groupe de la Gestion des installations. Plusieurs équipes du BVG ont récemment déménagé à l'Edifice Jackson et les trois étages du 240 Sparks feront bientôt peau neuve. La planification de ces travaux relève elle aussi de la Gestion des installations. "Nous modifions l'aménagement des bureaux au 240 Sparks en tenant compte d'une utilisation maximale de l'espace disponible. Nous nous assurons aussi que les membres d'une équipe donnée soient regroupés" explique Natalie Savoia, superviseur du groupe. Avec l'aide de Annette Felteau, adjointe administrative, le groupe a étudié les besoins croissants de locaux, tant au 240 Sparks qu'à l'Edifice Jackson.

En plus de la réservation de salles de conférence, d'espaces de stationnement, le travail quotidien implique la résolution des problèmes d'électricité et de nettoyage. Tous les appels reçus sont consignés, la date et la solution au problème notés. Le groupe est en constante liaison avec les Travaux publics dans la recherche de solutions aux problèmes. De plus, un suivi est assuré.

Les travaux de construction se font par l'entremise du ministère des Travaux publics et sont organisés par les commis à l'attribution de locaux et de l'entretien, Drew Hightower et Paul Girouard. Ils doivent aussi tenir l'inventaire des bureaux, filières et autres accessoires du mobilier du bureau.

Le groupe est sous la responsabilité de Yvon Daigle, chef de la section Dossiers et courrier.



Annette Felteau et Natalie Savoia discutent des déplacements au 240 Sparks.

Portraits

Bienvenue à Claire Barbe, Gilles Bouchard, Suzanne Delbridge, Rita Gudziunas- Mankowski, Brenda King, Cristine La Salle, Michel Lauzon, John McCullough, John O'Brien, William Rafuse, Joseph Reperto, Michael Sarty et Orano Vladoic.



Nous souhaitons la bienvenue à Gilles St-Hilaire qui a été nommé récemment directeur principal aux Opérations de vérification. Il apporte au bureau une vaste expérience de la planification stratégique et de la gestion des ressources humaines. Il a obtenu une maîtrise en Sciences commerciales de la Faculté de commerce de l'Université Laval. Il est membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec et de l'Institut des conseillers en administration du Québec.

Félicitations à Stuart Barr, Sylvie Bourbonnais, Fern Callan, John Choma, Paul Corona, Anne Edge, Guy Flageole, Daniel Foster, Barbara Grotkopp, Richard Hugues, Elinor Johnston, Denis Latouche, Micheline Massicotte, Francis Savage et Suzanne Therrien qui ont été promus.

Au revoir à Amjad Mahmood qui a été muté à Emploi et Immigration Canada et à Bharat Majithia, Malcolm Pearson, Stephen Siu et An LeQuang qui ont quitté le bureau. Margaret Marshall a été affectée au ministère des Communications dans le cadre du programme CAP. Margaret Shiu travaille maintenant à Revenu Canada Impôt.

Nos meilleurs voeux accompagnent René Beliveau et Brigitte Dubois de Montréal pour la naissance de leur premier enfant, Geneviève, le 22 février 1986. David Hackett devient grand-père pour la première fois. Sa petite fille, Kierin, est née le 26 mars.

Le vérificateur général de l'Inde, T.N. Chaturvedi a visité le BVC le lundi 10 mars 1986. En compagnie de A.P. Ahluwalia du haut-commissariat de l'Inde, monsieur Chaturvedi a rencontré le vérificateur général du Canada Kenneth Dye, Edward Rowe, sous-vérificateur général et Van Gaudette, vérificateur général adjoint. Ken Dye leur a fait visiter le bureau et a assisté à un déjeuner offert par le haut-commissaire.



Le Mexique est un pays que plusieurs canadiens ont eu la chance de visiter. Mais, comme l'a dit Humberto, le Mexique a deux visages et les visiteurs se doivent de les découvrir. Le pays est formé par un vaste plateau central; il est situé dans la zone tropicale et son climat est chaud et humide. Sa population parle espagnol et est majoritairement catholique. Le Mexique compte 75 millions d'habitants et sa croissance démographique de 2,5 p. 100 est en fait l'une des plus forte au monde. La capitale, Mexico, centre économique du pays connaît divers problèmes dus entre autres à la densité de sa

L'exposé de Humberto Grajales sur le Mexique est venu clore, le 25 mars 1986, la série de présentations des boursiers de la FCVI pour 1985-1986. En guise d'introduction, David Willey, vérificateur aux Opérations de vérification, nous a montré une caricature illustrant un vérificateur (peut-être Humberto) aux prises avec un ordinateur récalcitrant.

Humberto Grajales



Raquel Meneses pendant son exposé.

formation en droit car ils siègent au Tribunal des comptes. Comme on peut le constater, la structure du Bureau est différente de celle du BVC. Cependant, le travail de vérification y est similaire.

population (7 000 h/km²) et à la pollution causée par le nombre de véhicules qui sillonnent ses rues (2,5 millions par jour). L'histoire et la culture du Mexique ont plus de 3 000 ans. Cent ans avant le Christ, des civilisations avancées prospéraient sur le sol mexicain. Les sites archéologiques des civilisations mayas, aztèques et celles qui leur ont succédé, ont une renommée historique et touristique internationale.

L'économie du Mexique repose en grande partie sur le pétrole qui représente 76,5 p. 100 de ses exportations totales. C'est aussi le premier producteur mondial d'argent. Cependant, comme le soulignait Humberto, les récentes baisses de prix du pétrole pourraient affecter sérieusement l'économie du pays.

Nous avons pu assister à la projection de films invitants sur le Mexique; le soleil, les plages, le far niente, la musique des mariachis, toutes choses dont rêvent les collègues de travail canadiens de Humberto.



Humberto Grajales et son collègue David Willey.

Outre ses débours avec l'informatique, Humberto rapportera chez lui un merveilleux souvenir du Canada. En effet, lui et son épouse qui l'accompagnent ici, ont eu en mai dernier leur premier enfant.

□ Les huit boursiers de 1985-1986 ont demandé à *Opinions* de transmettre leur appréciation et leurs plus sincères remerciements pour cette opportunité qu'ils ont eue de nous parler de leur pays et de leur travail. Ils tiennent à remercier leurs collègues de travail pour leur aide dans la préparation de ces exposés. Ils expriment aussi des remerciements bien particuliers à **Dave Hansen** de l'audio-visuel, pour ses conseils professionnels et les nombreuses heures qu'il a consacrées à ce travail.

Wazir a présenté plusieurs films et nous a remis différents dépliant qui nous ont permis de mieux connaître son peuple et son pays.

Raquel Meneses



Le 18 mars, Rollande Montsion directeur principal responsable entre autres de la vérification des Musées nationaux du Canada et de la Fonction publique, nous présentait Raquel Meneses. Raquel était très heureuse de venir partager avec nous ses connaissances sur son pays natal, le Chili.

Chili est un mot indien qui veut dire "Là où se termine la terre", ce qui décrit bien ce pays, qui s'étend le long de la côte ouest de l'Amérique du Sud et s'étire sur plus de 4 200 km, du nord au sud. Il comprend aussi un certain nombre d'îles, dont l'île de Pâques. Le Chili est un petit monde en soi. Ce pays connaît toute la gamme des climats, de tropical au nord, à glacial au sud, en passant par le climat méditerranéen au centre. Bordé à l'est par la Cordillère des Andes et à l'ouest par le Pacifique, le Chili possède un relief très accidenté. Les alpinistes, les archéologues et les astronomes y trouvent de nombreux points d'intérêt. La population chilienne est d'environ 11 millions de personnes qui se concentrent surtout dans les villes. Ils parlent espagnol et sont majoritairement catholiques. Les ressources industrielles sont importantes. L'une d'elle est le cuivre. Le réseau de communication est très perfectionné et une ville comme Santiago possède l'un des métros les plus modernes et les plus propres au monde.

Raquel nous a fait voir une série de diapositives commentées. Nous avons pu nous faire une idée plus juste de ce pays dont les attraits sont nombreux. La qualité et la variété de ses fruits - agrumes, raisins, mangues, pommes - en font un producteur renommé. Sa musique, sa culture, sa chaleur humaine, voilà autant de particularités qui pourraient nous inciter à se familiariser davantage avec le Chili.

Raquel nous a brossé un tableau du Bureau du contrôleur général de la République du Chili. Le but du Bureau est d'exercer un contrôle sur la légalité des actes de l'administration et de protéger le patrimoine public. La division de vérification administrative, à laquelle elle appartient, contrôle 13 des 16 ministères du Chili. Le contrôleur et le sous-contrôleur doivent avoir une



Wazir Qureshi porte fièrement le costume national.

Le Pakistan occupe une position géo-politique stratégique. Il est au cœur du monde musulman, bordé par la Chine, l'Inde, l'Iran et l'Afghanistan. En raison des récents affrontements en Afghanistan, le Pakistan a dû accueillir trois millions de réfugiés afghans, ce qui a nécessité de nombreux ajustements.

Le climat de type continental se caractérise essentiellement par de grands écarts de température. En grande partie agricole, le Pakistan s'enorgueillit de son troupeau bovin dont il est le troisième exportateur mondial. La projection d'un film nous a permis d'admirer de magnifiques bêtes - chevaux, boeufs, moutons - dont les propriétaires prennent un soin jaloux. On a pu aussi voir des champs labourés par d'antiques charnes de bois tirées par des chameaux, et qui voisinaient avec de l'équipement agricole très moderne. Ce pays constitue d'ailleurs un amalgame de coutumes traditionnelles et de nouvelles technologies. Ses magnifiques tapis, toujours fabriqués selon les méthodes ancestrales, côtoient des ordinateurs utilisés par des gens qui portent indifféremment l'habit et la cravate, ou le traditionnel costume très coloré.

Le peuple pakistanais possède une culture et une religion à peu près uniques dans tout le pays, à l'exception de quelques îlots de chrétiens, bouddhistes, hindous et persans. La langue officielle est le ourdou et l'anglais est utilisé sur une vaste échelle. L'héritage britannique a conduit le Pakistan à utiliser les mêmes normes de vérification que le Canada. Le ministère de la Vérification emploie 10 000 personnes qui travaillent six jours par semaine, pour un total de 42 heures. Le vendredi est jour de repos. La vérification intégrée y est pratiquée et porte le nom de vérification du rendement.

Présentation des boursiers de la FCVI

Nous complétons le survol des présentations des boursiers de la FCVI par un résumé des exposés de Ralph Elwin (République de Dominique), Wazir Qureshi (Pakistan), Raquel Meneses (Chili) et Humberto Grajales (Mexique).

Ralph Elwin

Ross Buskard, directeur principal aux Opérations de vérification nous a présenté Ralph Elwin lors de son exposé sur la République de Dominique, le 4 mars 1986.

La République de Dominique est une petite île située dans la mer des Caraïbes entre les îles françaises de la Martinique et la Guadeloupe. Elle a été l'enjeu de nombreux échanges entre l'Angleterre et la France, mais devint finalement possession britannique, ce qui expliquait que l'anglais soit maintenant la langue officielle. Cependant, on y parle aussi un patois français. Elle a acquis son indépendance en 1978. Cette merveilleuse île au climat tropical a une superficie de 753 km² et compte moins de 100 000 habitants. C'est un endroit de villégiature encore à l'abri des masses de touristes. Elle recèle entre autres iguanes et tortues, qui nous donnent envie de vivre à leur rythme, entre la montagne verdoyante, les vagues de la mer et les rayons du soleil.

Comme pour la majorité des îles des Antilles, l'économie de la République de Dominique est basée principalement sur l'agriculture. Son riche sol volcanique et sa température qui varie de 20 °C à 25 °C pendant toute l'année, en font un véritable jardin botanique. On y cultive diverses variétés de fruits tropicaux, entre autres le citron, le pamplemousse, la noix de coco, et sur une vaste échelle, la banane.

La culture dominicaine a puisé ses racines musicales et folkloriques en Afrique, son système institutionnel et sa langue en Angleterre, son costume national, le nom de ses villes et sa religion en France, son artisanat dans les Caraïbes et sa technologie en Amérique.



Ross Buskard présentait Ralph Elwin.

Le Bureau de la vérification de la République de Dominique a les mêmes rôles et fonctions que le BVC, sa structure est semblable et il fait rapport au parlement. Cependant, le Comité des comptes publics n'est élu que pour un an et le directeur de vérification (équivalent du vérificateur général) occupe son poste jusqu'à ce qu'il atteigne l'âge de 55 ans.

Ralph a conclu son exposé par la présentation d'un film qui nous a permis de constater que ce qu'il venait de nous décrire était bien vrai. La République de Dominique est une île à découvrir.

Wazir Qureshi

Le 11 mars, c'était au tour de Wazir Qureshi de nous parler de son pays, le Pakistan. Il a été présenté par Henry de Souza, directeur principal responsable entre autres d'Agriculture Canada.

Wazir s'est présenté à nous revêtu du costume national et a commencé son exposé par une prière islamique.

Nous tenons à féliciter Peter J. Maertens, directeur principal aux Opérations de vérification, qui a mérité le Elmer Staats International Journal Award. Ce prix qui porte le nom du Dr Elmer B. Staats, ancien contrôleur général des États-Unis et ex-président du comité de rédaction du journal, est accordé au meilleur article publié dans l'*International Journal of Government Auditing* au cours des trois années qui ont précédé le congrès triennal de l'INTOSAI.

L'article de Peter, publié dans le numéro de janvier 1985, s'intitulait *Simplified Statistical Sampling for Post Audit Work*. Il l'avait écrit alors qu'il était en détachement auprès de la Banque de développement asiatique à Manille.

Le prix consiste en une plaque et une médaille d'argent. Il a été remis au vérificateur général Kenneth Dye au nom de Peter, lors du récent congrès de l'INTOSAI à Sydney, Australie.

La méthodologie de l'échantillonnage dont il est question dans son article, a été développée par Peter lors de ses études de doctorat à l'Université des Philippines, et est utilisée à l'échelle internationale.

Peter a accepté l'invitation d'*Opinions* et déclinera la portée de cette méthodologie dans un article qui paraîtra dans un prochain numéro.



Kenneth Dye, à son retour de Sydney, remet l'*International Journal Award* à Peter Maertens.

par Alex Rennie
directeur, Opérations de vérification

Le 7 mars 1986, le vérificateur général adjoint David Marshall, accompagné de Diamond Lalani, Louise Langlois et Alex Rennie, ont donné une présentation concluante du concept IDEA (Extraction de données, au mode interactif, à l'intention des vérificateurs). La présentation a été faite lors de l'assemblée annuelle des contrôleurs d'Énergie, Mines et Ressources Canada. Pour montrer les caractéristiques d'IDEA, l'équipe a congu, à titre d'exemples, cinq cas basés sur les demandes quotidiennes qui émanent d'Énergie, Mines et Ressources et qui nécessitent des réponses et des rapports dans un court délai. Les cinq exemples choisis ont su capté l'attention des participants. En fait, l'un des exemples a été modifié au cours de la présentation afin de produire un rapport pour un des contrôleurs de la section des Sciences de la terre. La demande du contrôleur a été satisfaite en moins de cinq minutes. Tous ont été très impressionnés par la vitesse et la flexibilité du logiciel IDEA. La décision du ministère d'acheter IDEA s'est prise peu après cette présentation. Les contrôleurs ont été convaincus que ce logiciel répondra parfaitement à leurs besoins en informations et les aidera dans leurs prises de décision.

Selon David Marshall, cette excellente présentation d'IDEA a été celle qui a eu le plus d'influence sur les agents financiers d'un ministère.



Louise Langlois fait l'essai d'IDEA. Diamond Lalani et Alex Rennie s'assurent que tout est prêt pour la présentation.



Esther Stern

Esther Stern est actuellement responsable de la vérification intégrée du ministère de l'Emploi et de l'Immigration. En tant que nouveau directeur principal de la vérification, elle se montre très enthousiaste face à cette vérification qu'elle juge fascinante.

Esther fait partie de l'équipe d'Emploi et Immigration depuis son arrivée au Bureau, en 1981. Elle a participé à la vérification des Affaires extérieures, à l'étude des restrictions dans le secteur public et, plus récemment, à la vérification du Conseil des Arts du Canada.

Polyglotte et diplômée de diverses universités européennes ainsi que de l'Université d'Ottawa, Esther possède notamment un baccalauréat en éducation et une maîtrise en linguistique. Elle a enseigné la linguistique à des étudiants européens au niveau de la maîtrise, ainsi qu'à des universitaires canadiens.

Elle est entrée au gouvernement fédéral en 1970 en tant que responsable de la conception de cours de formation linguistique au sein de la Commission de la fonction publique. Par la suite, elle a occupé diverses fonctions de gestionnaire ou de conseillère.

Elle s'est inscrite au programme CAP (Cours et affectation de perfectionnement) en 1978 et a d'abord été affectée au ministère des Communications. Elle est entrée au Bureau dans le cadre d'une affectation CAP en 1981, puis est devenue directeur en 1983.

Esther maintient un juste équilibre entre sa carrière, les exigences de sa vie familiale, et ses deux enfants.



Brian Pearce

Brian Pearce est un nouveau directeur principal de la

vérification, et il sera désormais responsable du bureau régional de Halifax. Il est très enthousiaste au sujet de son déménagement, car le bureau de Halifax couvre un territoire immense : l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve, et la Nouvelle-Écosse. Il a comme objectif de faire en sorte que le bureau régional fournisse aux équipes d'Ottawa l'aide opportune. Il compte également élargir le champ des expériences des 15 membres de son équipe en les affectant à toute une gamme de vérifications. Un autre des objectifs de Brian consiste à mettre sur pied des services en français.

Brian connaît bien la ville de Halifax car il y a travaillé dès son émigration de l'Écosse, en 1972, pour le compte de Touche Ross et Cie. En 1979, il a déménagé à Toronto et s'est joint à l'équipe de Price Waterhouse. Il est arrivé au BVC en 1984.

Brian est membre de l'Institut des comptables agréés de l'Écosse. Il a fait partie d'une petite firme d'experts-comptables à Glasgow, puis il a séjourné deux ans à New York, question de se familiariser avec les principes comptables américains. Depuis son arrivée au Canada, il a obtenu son titre C.A. dans la province de l'Ontario.



Michael Weir

Michael Weir est présentement prêt par le bureau et remplit un mandat de deux ans, à titre de directeur de la recherche auprès de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée. Il dirigera des projets de recherche qui portent sur différents sujets dont la recherche sectorielle dans des hôpitaux, et des sociétés d'État et la recherche générale sur la vérification de la mesure de l'efficacité.

Entré au Bureau en tant que directeur principal en 1984, Mike a été chargé des normes de rédaction des rapports financiers, fonction rattachée à la Direction de la vérification des sociétés d'État. Mike avait travaillé au Bureau de 1979 à 1981. Il nous arrivait de MacGillivray & Co. dans le cadre du Programme de permutation des cadres. Il a coordonné la vérification intégrée de Douanes et Accise et a participé à l'élaboration du processus d'examen de la qualité après la vérification du Bureau.

Arrivé au Canada de l'Écosse en 1975, Mike s'est d'abord joint au bureau de MacGillivray & Co. à Vancouver où il a mis au point des cours de formation et établi des procédures pour le contrôle qualitatif. De 1981 à 1983, il a aidé le vérificateur général Erma Morrison à initier le Bureau de vérification de la Colombie-Britannique à la vérification intégrée. Il est membre de l'Institut des comptables agréés de la Colombie-Britannique, de l'Angleterre et du pays de Galles.

Pendant ses loisirs, Mike s'intéresse à la lecture, à la musique et, avoue-t-il, aux gadgets et trucs de tous genres.

John Adshead



John Adshead est le directeur principal responsable des Comptes publics au sein de la Direction des rapports financiers du gouvernement fédéral. John s'est joint au Bureau en 1983, après y avoir fait un bref séjour en vertu d'un contrat de louage de services avec le cabinet Coopers Lybrand.

John aime bien l'équipe des Comptes publics parce qu'un groupe de cette taille lui permet de rencontrer des collègues du Bureau et de toucher à divers domaines de travail. Il estime qu'il faut toute une variété d'expériences pour exercer son travail, ainsi qu'une bonne connaissance des comptes gouvernementaux et du secteur privé.

John explique que les deux dernières années ont été remplies d'événements inhabituels étant donné que les états financiers ont fait l'objet de modifications importantes.

John possède un diplôme en Commerce de l'Université Carleton et il a obtenu son C.A. (Ontario) en 1975, alors qu'il faisait partie du cabinet Coopers Lybrand.

John aime bien passer ses loisirs avec sa femme et son fils, à faire de la natation ou du ski.

Doug Timmins

Doug Timmins est directeur principal à la Direction de la vérification des sociétés d'État. Il est responsable de la vérification de la Société canadienne des postes et de l'Énergie atomique du Canada Limitée (EACL). En 1978, alors qu'il était un employé de Touche Ross et Cie, il a fait un séjour au Bureau dans le cadre du Programme de permutation des cadres. Il s'est joint définitivement au Bureau en 1980 à titre de directeur. Depuis 1983, il est directeur principal.

Doug participe à la vérification de la Société canadienne des postes depuis 1978 et participe à celle de l'EACL depuis quatre ans. Il est familier avec tous les types de vérifications, qu'il s'agisse de vérifications de ministères ou de sociétés d'État, d'attestations ou d'examens spéciaux. Il est responsable d'un examen spécial de la Société canadienne des postes, qui devrait être terminé en 1989. Quant à l'examen spécial d'EACL, il en est à ses débuts.

"J'aime la continuité de mon travail car elle me permet de me familiariser avec tous les aspects des opérations, sur une période beaucoup plus longue. Le travail de vérification de la Société canadienne des postes est particulièrement intéressant depuis son changement de statut de ministère à société."

Doug a fait ses études au St. Pat's College et il est C.A. (Ont.). Il est très actif au sein de la communauté et s'intéresse tout particulièrement au YMCA.

Doug est également un fervent amateur de hockey et il est le gardien de but de l'équipe du BVG.



David Rattray

Depuis qu'il est devenu directeur principal de la vérification, en 1982, David Rattray a participé à toute une gamme de projets. Parmi les plus récents : un séjour à Sainte-Lucie dans le but de mettre sur pied un programme de formation des vérificateurs législatifs, et une participation à un projet de l'ACDI. Sa principale responsabilité reste néanmoins la vérification intégrée du ministère de la Défense nationale, dont le rapport doit être présenté en 1987.

Son équipe s'affaire actuellement à la réalisation d'un examen spécial de la Corporation commerciale canadienne, dont le rapport doit être présenté cette année. Il est particulièrement fier de ce travail car il s'agit du premier examen spécial effectué par le Bureau depuis l'adoption des nouvelles dispositions de la Loi sur l'administration financière à l'égard des sociétés d'État. Depuis deux ans, David est responsable du chapitre du Rapport annuel sur les notes de vérification. Il collabore à la conception et à la présentation de nombreux cours de vérification intégrée, et fait partie de divers comités du Bureau.

David est arrivé au Bureau il y a 13 ans comme stagiaire en comptabilité. Il est devenu directeur principal en 1982. Il vient d'un milieu familial bilingue, possède un diplôme en Commerce de l'Université Concordia et il est C.G.A. Il est membre de l'Institut des vérificateurs internes.

David est un sportif qui aime plusieurs sports. Il joue entre autres au hockey et au soccer.





Mike McLaughlin

Mike McLaughlin est, depuis quelques années, responsable principalement de la vérification du ministère des Affaires extérieures, de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et de certaines entités connexes comme le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), la Commission mixte internationale et l'Institut canadien pour la paix et la sécurité mondiales.

Il fait partie de divers comités du Bureau et donne des cours de vérification intégrée. Depuis deux ans, il coordonne le calendrier du Rapport annuel.

Tous les membres de l'équipe de vérification des Affaires extérieures et de l'ACDI sont entièrement bilingues et Mike en est très fier. Il estime que la réussite des vérifications démontre l'excellence de ses artisans. Mike s'est joint au Bureau en 1979, en tant que directeur. Il a participé à diverses vérifications, notamment celles de Douanes et Accise, d'Approuvisionnements et Services (Approuvisionnements), et de l'ACDL. Il est devenu directeur principal en 1981.

Mike est entré à la Fonction publique en 1971, d'abord au ministère des Affaires des anciens combattants, puis au ministère des Postes, avant de se joindre au Bureau. Il aime bien les sports, particulièrement le baseball (il est instructeur d'une équipe) et le squash.

Shahid Minto



Shahid Minto est depuis peu responsable de la vérification du ministère des Transports. Il souligne que cette vérification de grande envergure est confiée à une équipe très dynamique qui, par ailleurs, participe à l'Etude de la gestion et du contrôle financiers. L'équipe effectue aussi l'examen spécial de l'Administration de la voie maritime du Saint Laurent.

Shahid était le directeur principal responsable de la deuxième vérification intégrée du ministère des Travaux publics. Il a participé à diverses vérifications, notamment celles de Pêches et Océans, des Affaires extérieures, de la Commission de la Capitale nationale et du ministère de la Justice. "Je me spécialise dans la gestion de projets de grande envergure, comme les projets d'acquisition de biens immobiliers et les projets d'investissement dans un contexte gouvernemental." Il a récemment fait partie d'un groupe de professeurs qui s'est rendu en Chine dans le cadre d'un projet de la Direction du perfectionnement et de la planification de carrière.

Shahid est entré au Bureau en 1976, et il est devenu directeur principal en 1982. Il avait travaillé auparavant pour la firme Touche Ross et Cie. Pakistanaï d'origine, Shahid avait une licence en droit à son arrivée au Canada en 1969. Toutefois, il a opté pour le domaine de la comptabilité dans son pays d'adoption. Il est devenu C.A. (Ont.) en 1974. Durant ses loisirs, Shahid cultive des roses et joue au squash et au bridge.

Promotions de cadres supérieurs

Le vérificateur général Kenneth Dye a annoncé les promotions de cadres supérieurs suivantes en vigueur depuis le 1er avril 1986. Six directeurs principaux ont été promus au niveau PX-2. Il s'agit de :

- ☐ Alan Gilmore
- ☐ Mike McLaughlin
- ☐ Shahid Minto
- ☐ Doug Timmins
- ☐ David Rattray
- ☐ Michael Weir

Trois directeurs ont été promus au niveau de directeur principal. Il s'agit de :

- ☐ John Adshead
- ☐ Brian Pearce
- ☐ Esther Stern

Alan Gilmore est le directeur principal chargé de l'interprétation de la Loi sur le vérificateur général et de l'accès du BVG à l'information nécessaire pour remplir son mandat. "Comme vous le savez, nous avons été assez actifs à ce niveau ces dernières années."

Alan est aussi directeur principal responsable de l'équipe des vérifications spéciales de la Direction des services gouvernementaux. Les projets en cours portent notamment sur la gestion des risques de fraude, la micro-informatique, le suivi, la conformité aux textes réglementaires et les publications gratuites. "Les vérifications spéciales visent les activités propres à plusieurs ministères", d'expliquer Alan. "Elles sont généralement de courte durée et font appel à des ressources très efficaces. C'est un domaine intéressant et très prometteur. Il s'agit d'élaborer un autre instrument de travail que le vérificateur général pourra ajouter aux méthodes de vérification déjà en vigueur."

Entré au Bureau en 1977, Alan a été chargé de la vérification de la mesure de l'efficacité de 1978 à 1980 au moment où il devenait directeur principal. Il a passé l'exercice 1980-1981 au Bureau du contrôleur général. Titulaire d'un baccalauréat de l'Université Columbia, Alan a fait ses études aux niveaux de la maîtrise et du doctorat à l'Université de Toronto.

Alan Gilmore



Le CCP à Londres

par Mark Hill

directeur principal,

Direction de la liaison avec le Parlement

Durant les vacances parlementaires de février, une délégation comprenant le vérificateur général Kenneth Dye et sept membres du Comité des comptes publics, se rendaient à Londres avec l'objectif de se familiariser avec les rouages du Comité des comptes publics et du Bureau national de vérification du Royaume-Uni.



Kenneth Dye, entouré de Sir David Pibblado et de Sir Douglas Henley, anciens contrôleurs et vérificateurs généraux du Royaume-Uni, au cours d'un déjeuner offert par l'Association parlementaire du Commonwealth.

L'horaire chargé de la tournée comprenait notamment l'examen des activités de divers comités de la Chambre des communes du Royaume-Uni, dont le Comité des comptes publics, ainsi qu'une rencontre avec le responsable des comptes du Trésor, qui représente le gouvernement à toutes les audiences du CCP du Royaume-Uni.

Ken Dye et ses confrères ont également rencontré des hauts fonctionnaires du Bureau national de vérification, de l'Institut des finances et de la comptabilité publiques, ainsi que de la Commission de vérification des administrations locales de l'Angleterre et du pays de Galles, un organisme indépendant responsable de la vérification de plus de 8 000 administrations locales.

Le point culminant de la tournée fut une rencontre entre les représentants du Comité des comptes publics du Canada et du Royaume-Uni, qui en ont profité pour échanger des renseignements. Les membres du CCP du Canada se sont intéressés de près aux rapports relativement brefs que prépare le Bureau national de vérification, ainsi qu'à leur publication individuelle en tant que document complet et distinct.

Au cours des prochains mois, le CCP du Canada étudiera les méthodes de travail observées au Royaume-Uni, et à Washington antérieurement, afin de les appliquer si possible à la réalité canadienne.



De gauche à droite: Le Très Honorable Peter Shore, député et président du CCP du Royaume-Uni, Kenneth Dye, et l'Honorable Aileen Nicholson, présidente du CCP du Canada.

Bien que chacune de ces sociétés ait une raison d'être distincte, les trois ont en commun certaines caractéristiques, notamment :

ce sont de grandes sociétés, et le nombre d'heures de vérification des états financiers est très élevé; chacune d'entre elles possède des bureaux partout au Canada, c'est pourquoi bon nombre de nos bureaux régionaux participent à la vérification; et chaque société assure la prestation de biens et services destinés au public.

La vérification de chacune de ces sociétés d'État présente des défis particuliers. Ainsi, l'un des statuts de Radio Canada a permis la création d'une entité distincte appelée le Conseil de fiducie de la caisse de retraite de la Société Radio-Canada. Le Conseil est responsable de la gestion des fonds du régime de pensions des employés de la Société. La vérification financière de la Société canadienne des postes se fait conjointement avec des cabinets privés depuis que la Société a été constituée en 1981. Enfin, il est question que la Société radiochimique de l'EACL - qui oeuvre dans le domaine de la vente de produits et de pièces d'équipements utilisant les techniques de radiation nucléaire employées à des fins médicales, l'irradiation et les services de diagnostic - soit privatisée.

La vérification de ces entités comporte de nombreux défis. Parmi les plus importants, citons :

- la vérification adéquate des recettes, alors qu'il existe plus de 8 000 bureaux de poste partout au Canada;
- la vérification de l'existence de matériaux radioactifs à l'EACL, et l'évaluation appropriée de ceux-ci;
- la vérification de l'affectation des coûts aux divers programmes, ainsi que l'évaluation de grands projets d'investissement du Siège de l'Ingénierie de la Société Radio-Canada;
- l'examen d'un système financier national conçu pour centraliser le grand livre général à Radio-Canada; et l'évaluation des risques associés aux grands projets comme celui de la vente des réacteurs Candu dans les pays du Tiers-Monde.

Dans le but de surmonter ces difficultés, ainsi que d'autres difficultés reliées à la vérification, les équipes de vérification font appel à un certain nombre de techniques spéciales de vérification, notamment :

- l'échantillonnage selon un "montant de base" à Radio-Canada (il s'agit en fait d'une variante de l'échantillonnage en unités monétaires);

L'équipe de vérification d'Énergie atomique du Canada, Dan Ebbinghaus, Cathy Varkaris, Marina Di Battista et Yvan Roger.



- la sélection de données centrales sur les dépenses par la SCP (qui effectue actuellement ses opérations bancaires par le biais du Trésor);
- l'application du programme IDEA aux recettes de l'EACL; et
- l'application de techniques actuarielles aux trois sociétés, dans le but d'évaluer la provision pour indemnités de cessation d'emploi (à la SCP et à l'EACL), ainsi que les obligations liées au fonds de pension (R-C).

Être un membre de la Direction de la vérification des sociétés d'État apporte de grandes satisfactions et l'une d'elles est sans contredit un esprit d'équipe incomparable. Deux facteurs sont à l'origine de cet esprit d'équipe. Premièrement, la vérification des trois sociétés comporte des délais serrés et une bonne collaboration est nécessaire pour les respecter. Deuxièmement, le vérificateur général adjoint Bill Radburn organise régulièrement des rencontres d'équipes auxquelles sont conviés les employés professionnels et le personnel de soutien. Ces rencontres permettent d'informer les participants des innovations du Bureau, de discuter des projets de chacune des équipes, et de permettre des échanges de vues.

L'esprit d'équipe devrait s'amplifier encore davantage puisque tous les membres de la Direction doivent bientôt être relogés au neuvième étage. Le personnel de vérification réunit John Jackson, Amjad Saeed, Yvan Roger, Normand Dupuis, Madeline Sharp, Mark Newcombe, John Rosselli, Marina Di Battista, Elaine Mahieu, Maggie Saxon, Paul Valcourt, Beverly Bungey et Anne Larose. D'autre part, des vérificateurs de d'autres équipes viennent prêter main-forte durant les périodes de pointe.

Vérification des sociétés d'État - Responsabilités opérationnelles

par Doug Timmins et Charles Carrière
directeurs principaux, Opérations de vérification

La Direction de la vérification des sociétés d'État est responsable des attestations de trois grandes sociétés d'État : l'Énergie atomique du Canada Limitée (EACL), la Société Radio-Canada (R-C) et la Société canadienne des postes (SCP). Elle est également responsable des examens spéciaux de l'EACL et de la SCP. Les équipes



L'équipe responsable de la Société canadienne des postes : de gauche à droite, John Rossetti, Maggie Saxon, Doug Timmins et John Jackson.

de vérification relèvent du vérificateur général adjoint Bill Radburn, et les directeurs principaux responsables de la vérification sont Doug Timmins (EACL, SCP) et Charles Carrière (R-C). Ces sociétés ont toutes un exercice financier qui prend fin le 31 mars, de sorte que la vérification de chacune de ces entités bat son plein au moment où vous lisez ces lignes. Par ailleurs, on vient d'entreprendre un examen spécial de la SCP et celui de l'EACL débutera sous peu.

Ces vérifications revêtent une importance particulière puisque R-C et la SCP fournissent des services quotidiens à tous les Canadiens. Par ailleurs, les trois sociétés sont largement financées par les deniers publics. Enfin, de récents événements ont attiré l'attention du public sur chacune de ces sociétés :

- la Société Radio-Canada a procédé à des réductions importantes au niveau des ressources humaines et financières en 1985;
- un nouveau président a été nommé à la Société canadienne des postes;
- la Société canadienne des postes devrait devenir autonome d'ici 1988, si l'on se fie au budget présenté par le gouvernement en mars 1986;
- la Société canadienne des postes a fait l'objet de deux vérifications externes importantes en 1985;
- la fermeture des usines d'eau lourde de l'EACL à Glace Bay et à Port Hawkesbury; et
- le marché restreint et concurrentiel auquel fait face l'EACL pour la vente de réacteurs nucléaires à l'étranger.



L'équipe de vérification de Radio-Canada : Mark Newcombe, Madeline Sharp, Normand Dupuis, Elaine Maheu et Charles Carrière.

La section des ressources techniques : Gisèle Patenaude, Louise Saint-Laurent et Robert Beaudin.



La section des ressources techniques a la responsabilité de favoriser l'implantation et l'utilisation par les équipes de vérification des politiques, des normes et de la méthodologie développées pour la vérification

de vérification intégrée.

Au cours de l'examen des états financiers et lors des discussions avec les équipes de vérification, certaines questions d'intérêt commun sont parfois identifiées. Elles constituent généralement la base des projets de recherche de la section, devant mener à l'élaboration de politiques, de normes ou de méthodologie. Actuellement, les projets en cours ont trait au rapport de vérification et aux états financiers des sociétés ministérielles, à la préparation et la présentation de l'état de l'évolution de la situation financière, à la comptabilisation et la présentation des crédits parlementaires. Le résultat des projets de recherche se concrétise normalement sous forme de notes de service techniques, de documents de discussion ou de modifications à la Partie 3 du Manuel de vérification intégrée.

Projets de recherche

La résolution de problèmes techniques de comptabilisation, de présentation d'états financiers et d'opinions de vérification. Dans un deuxième temps, la section doit s'assurer que le produit final correspondra aux exigences et aux normes du Bureau et de la profession. Par conséquent, une révision de tous les états financiers et rapports de vérification est effectuée obligatoirement par la section, avant signature par le vérificateur général ou le sous-vérificateur général désigné. Cette activité couvre annuellement une centaine d'opinions séparées de vérification.

Personnel de l'équipe

- elle coordonne la mise au point de la version française des états financiers et du rapport de vérification, pour les équipes qui en expriment le besoin;
- elle coordonne pour les Comptes publics, la revue des épreuves des états financiers des sociétés d'État et autres entités, avec les Comptes publics et les équipes de vérification.
- elle coordonne et prépare régulièrement, sous la direction de Ed Rowe, la réponse du bureau aux exposés-sondages de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Dans les autres cas, prépare des commentaires sur l'impact possible de ces projets sur la vérification des sociétés d'État;
- elle coordonne la mise au point de la version française des états financiers et du rapport de vérification, pour les équipes qui en expriment le besoin;
- elle coordonne pour les Comptes publics, la revue des épreuves des états financiers des sociétés d'État et autres entités, avec les Comptes publics et les équipes de vérification.

Services connexes

Financière des sociétés d'État et autres entités, et participe à l'élaboration de cours de formation et à l'occasion à la tenue de ces cours. De plus, elle est responsable de coordonner la mise à jour de MBNU et de la Partie 3 du Manuel de vérification intégrée, après avoir travaillé à leur élaboration.

Pour remplir ses obligations, la ressource la plus importante de la section des ressources techniques est son personnel. L'équipe est actuellement composée de trois personnes. Louise Saint-Laurent assume, depuis novembre 1985, la direction et la responsabilité de la section pour une période de deux ans, en remplacement de Michael Weir, tout en étant toujours responsable de la vérification de Téglobe Canada et de l'Organisation de l'aviation civile internationale, pour le bureau régional de Montréal. Pour sa part, Robert Beaudin oeuvre au sein de l'équipe depuis près de trois ans et dispense ses connaissances avec générosité, diligence et professionnalisme. Au niveau administratif et des services de soutien, Gisèle Patenaude fournit, avec disponibilité et efficacité, tous les services nécessaires à la bonne marche de la section et seconde Louise et Robert dans leurs tâches.

De plus, la section assure des services de liaison et de coordination. Elle communique régulièrement avec la Direction générale des sociétés d'État qui relève du Conseil du Trésor et du ministère des Finances et qui sert de point de convergence pour les questions relatives aux sociétés d'État. Elle communique en outre avec le Bureau du contrôleur général, surtout en matière de vérification interne, la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et l'Institut canadien des comptables agréés. Elle reste aussi en liaison avec les cabinets d'experts-conseils et avec les vérificateurs internes des sociétés d'État.

Elle a coordonné l'atelier sur les dispositions de la Loi sur l'administration financière relatives aux vérifications et aux examens spéciaux - expérience de la première année. Cette rencontre a réuni les praticiens de la vérification et de l'examen spécial du Bureau et du secteur privé pour discuter des progrès de la mise en oeuvre de la loi.

Une partie des fonctions de liaison revêt une dimension internationale. Michael Ryan a publié un article dans l'édition d'avril 1986 de la *Revue internationale de la vérification des comptes publics*. Henno Moenting et Nancy Soper ont rédigé deux exposés en vue de la conférence de l'INTOSAI qui a eu lieu en avril en Australie. Henno a aussi présenté un document à la conférence canado-indienne sur l'économie publique. Michael Ryan s'adressera à des étudiants de l'Université Harvard cet été au sujet du développement international.

Surveillance de la mise en oeuvre

La section est aussi responsable de la mise en oeuvre des modifications apportées à la Loi sur l'administration financière et d'en rendre compte au Parlement. Pour ce faire, elle devra retenir les aspects clés du nouveau cadre de travail, pour déterminer comment ils sont mis en place et comment ils aident les intéressés à mieux rendre compte de leurs activités. Cette surveillance est assurée principalement par la section des questions de responsabilité financière.

La surveillance facilite également la planification des ressources. On a aussi perfectionné un modèle de mise en oeuvre informatisé qui permet de suivre les progrès de cette mise en oeuvre et de mettre à jour les besoins en ressources du Bureau à mesure que des sociétés sont créées, annexées, vendues ou liquidées. Le système détermine les besoins en ressources tant humaines que financières sur une période de cinq ans.

Section des ressources techniques

par Louise Saint-Laurent
directeur, Opérations de vérification

Comme son nom l'indique, la section des ressources techniques est une unité fonctionnelle de la Direction de la vérification des sociétés d'État. Son champ d'action couvre principalement les sociétés d'État, mais aussi les autres entités pour lesquelles le vérificateur général émet une opinion séparée de vérification, à l'exception des Comptes du Canada.

Le but principal de la section est de développer et d'assurer l'implantation de la politique, des normes et de la méthodologie du Bureau en matière d'opinions de vérification et de présentation de rapports et d'états financiers. Par conséquent, afin de jouer pleinement son rôle au sein des opérations de vérification, la section se doit de maximiser ses connaissances théoriques et pratiques en matière de comptabilité, vérification, présentation de rapports financiers et exigences législatives. Elle doit donc se tenir au courant des développements et de l'évolution de la profession et entretenir des contacts et des échanges avec les praticiens et les autres leaders de la profession comptable.

La principale responsabilité de la section est de s'assurer de la qualité des opinions de vérification émises par le Bureau et des états financiers qui les accompagnent. Pour ce faire, la section offre aux équipes de vérification, dans un premier temps, un service de consultation pour

La section des questions de responsabilité financière exerce de nombreuses fonctions. La section :

- ☐ étudie des volets "vérification annuelle" et "examen spécial" de la Loi modifiée sur l'administration financière;
- ☐ conseille les responsables de la vérification au Bureau à ce sujet;
- ☐ reste en liaison avec les organismes centraux du gouvernement, les sociétés d'Etat, les associations professionnelles et les praticiens;
- ☐ surveille la mise en oeuvre de la Loi modifiée sur l'administration financière dans le but d'en rendre compte au Parlement ultérieurement;
- ☐ effectue la vérification des rapports trimestriels du Conseil du Trésor et rend compte du coût des vérifications et des examens spéciaux pour le Bureau.

Voici une description de ces fonctions et activités appliquées à d'autres entités constituées :

Elaboration de politiques et de méthodes

La section élabore des approches de la planification, de la mise en oeuvre et du compte rendu des examens spéciaux et de la vérification des renseignements



De gauche à droite, assis : Nancy Soper, Darlene Mulligan, Donna Delcorde. Debouts : Pius Shee, Henno Moenting, Michael Ryan, Frank Da Costa, Joanne Stoody.

quantitatifs. Elle a produit des documents techniques, des exposés de principes, des documents de travail et des brochures.

Elle a produit une série de documents techniques sur différents sujets tels que les points saillants de la vérification et les dispositions connexes de la Partie XII de la Loi sur l'administration financière, les responsabilités des administrateurs, les comités de vérification, les comptes rendus et la vérification interne. Ces documents expliquent essentiellement les dispositions législatives et visent à aider le personnel à répondre de façon uniforme et pondérée aux questions posées par les administrateurs et gestionnaires des sociétés d'Etat.

La section est aussi responsable de la production d'une brochure intitulée *Les comités de vérification des sociétés d'Etat* qui souligne les grandes responsabilités des comités de vérification prévues dans la loi et les liens hiérarchiques qui existent entre ces comités et le Bureau. Elle a aussi apporté une contribution importante à la Partie 3 du Manuel de vérification intégrée du Bureau portant sur les sociétés d'Etat.

Le Manuel sera mis à jour à partir de l'expérience acquise lors de la mise à l'essai sur place. Cette activité a été décrite dans un document de travail que Joanne Stoody et Peter Newdick ont écrit sur la planification de l'examen spécial. Le Manuel sera également mis à jour à partir d'un document qui porte sur le volet "efficacité" de l'examen spécial préparé par Nancy Soper et Henno Moenting. Ils ont présenté leur exposé à la réunion annuelle de la Société canadienne de l'évaluation en avril 1986.

Services consultatifs

Le personnel de la section offre avis et aide aux équipes chargées des examens spéciaux et aux vérificateurs affectés aux vérifications des renseignements quantitatifs. Les avis sont fondés sur une étude précise du cadre législatif, un contact avec des groupes extérieurs grâce à la liaison et la coordination, et l'expérience des membres du groupe qui passent un temps considérable à travailler auprès des équipes chargées des examens spéciaux. Henno Moenting fait partie de plusieurs de ces comités consultatifs.

Comme vous le constaterez en prenant connaissance des travaux passés, présents et les travaux planifiés décrits dans les sections suivantes par les équipes de vérification, la Direction a reçu et a accepté d'embler, des responsabilités stimulantes. Voilà à peine deux ans, notre Bureau appuyait la mise en place d'un mode de vérification de grande envergure pour les sociétés d'État. Ce principe ayant été adopté en vertu d'une loi, principalement au titre des dispositions relatives aux examens spéciaux, nous devons désormais faire notre travail de façon à ce que les résultats soient utiles et qu'ils permettent aux intéressés de mieux rendre compte de leurs activités.

Nous ne sommes pas seuls dans cette entreprise. Car, si nos collègues du Bureau et du secteur privé étudient les dispositions relatives à la vérification externe, d'autres intervenants clés examinent quant à eux leurs propres rôles en la matière. Il est encourageant de constater l'intérêt et l'enthousiasme manifestés par les membres des conseils d'administration, des comités de vérification, de la haute direction, de la vérification interne et des organismes centraux pour que ces nouvelles dispositions législatives puissent être appliquées comme prévu.

Nous pouvons aussi compter sur la collaboration des organisations professionnelles. Par exemple, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), par le biais de son Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public (dont je suis membre), se penche sur la nécessité d'établir des normes pour la vérification intégrée. La Fondation canadienne pour la recherche, l'une portant sur la vérification interne et l'autre sur la vérification de la mesure de l'efficacité. Pour sa part, la Société canadienne des comptables en management a récemment créé un comité d'experts qui la conseillera quant à son approche de la vérification intégrée et à la nécessité d'adopter des principes de gestion qui seront généralement reconnus.

Grâce aux efforts de ces intervenants et à la participation de ces organismes professionnels, je suis sûr que les sociétés d'État rendront mieux compte de leurs activités.

Groupe fonctionnels chargés des sociétés d'État

Section des questions de responsabilité financière

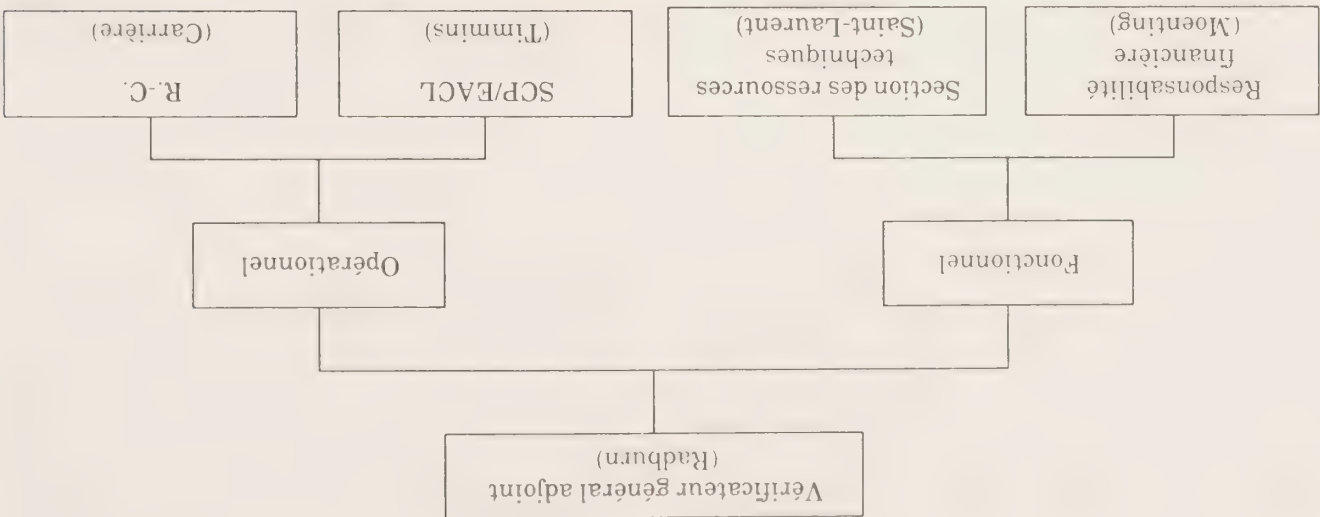
par Michael G. Ryan
directeur, Opérations de vérification

La section des questions de responsabilité financière

s'occupe de la mise en oeuvre de la Loi sur l'administration financière relative aux sociétés d'État ainsi que de l'obligation qu'ont les autres entités constituées de rendre compte de leurs activités.

Personnel

Hanno Moenting est le directeur principal chargé de cette section. Les directeurs Frank Da Costa, Nancy Soper et Michael Ryan sont chargés de faire appliquer la loi par la mise en place de politiques, de méthodes et d'activités opérationnelles. Joanne Stoddy joint la recherche méthodologique aux travaux de vérification. Donna Delcorde est agent de recherche chargé principalement de maintenir et d'élargir la base de connaissances du Bureau concernant son travail auprès des sociétés. Pour sa part, Darlene Mulligan est responsable des services d'administration et de secrétariat de la section.



Réalisations

Depuis le début, les membres des équipes fonctionnelles et opérationnelles ont travaillé ensemble et ont beaucoup accompli. Ils ont notamment produit la Partie 3 du Manuel de vérification intégrée, distribuée au personnel en janvier 1986. Comme coordonnateur de ce projet, j'ai été particulièrement satisfait de la contribution et de l'aide fournies par les employés du Bureau. Ce Manuel de même que le matériel d'examen normalisé à utiliser (MFNU) qui l'accompagne constituent l'approche de la vérification des sociétés d'État que le Bureau a adoptée. Les deux seront soumis à une mise à l'essai sur place cette année et seront révisés en conséquence.

Défis à relever

Notre Direction a dû, depuis septembre 1984, et devra, dans les prochaines années, relever le défi d'établir des indications générales pour la mise en oeuvre des dispositions de la Loi modifiée sur l'administration financière concernant la vérification. Pour élaborer des lignes directrices pertinentes, pragmatiques et crédibles, il faut disposer d'équipes de vérification solides qui soient directement responsables des questions de vérification.

vigueur le 1^{er} septembre 1984. Il s'agissait de la révision la plus complète de la façon dont les sociétés d'État doivent rendre compte de leurs activités depuis plus de 30 ans. Pour ce qui est des améliorations en matière de comptabilité et de vérification, Kenneth Dye a déclaré, dans son Rapport de 1984 : "Je suis particulièrement satisfait du fait que les nouvelles dispositions sur la comptabilité et la vérification visent les sociétés d'État fédérales et leurs filiales en propriété exclusive correspondent de près à celles que j'ai recommandées dans mes récents Rapports annuels."

C'est en septembre 1984 que non seulement la nouvelle loi sur les sociétés d'État est entrée en vigueur mais aussi que notre Bureau a été restructuré. Mes responsabilités précédentes vis-à-vis des normes, des méthodes et de la recherche (déormais Méthodes professionnelles) sont maintenant axées directement sur les sociétés d'État. Après une absence d'environ cinq ans, j'avais voulu et apprécié me retrouver à la Direction générale des opérations de vérification. Un service opérationnel, composé de deux directeurs principaux (vérification) et de leur personnel, a été ajouté à l'équipe relativement petite qui s'occupe des questions de responsabilité financière et qui effectue des examens annuels des projets d'opinions de vérification (Section des ressources techniques), ce qui a produit une nouvelle structure organisationnelle au sein de la Direction.

d'Etat étaient tels qu'elles constituaient, ensemble, une partie importante – et croissante – de l'activité globale du gouvernement. Depuis la publication de ce rapport, il y a 10 ans, le Bureau a continué de porter son attention sur les grandes questions de responsabilités qui s'appliquent à toutes les sociétés d'Etat tout en vérifiant les sociétés dont le BVG est le vérificateur attitré. En 1979, le Bureau a examiné les réalisations survenues depuis son rapport de 1976 et a présenté un cadre de travail général à ce sujet.

C'est en 1979 qu'on a considéré non seulement le cadre général précité mais aussi le genre de vérification qui convenait aux sociétés d'Etat. Un groupe expérimental de sociétés a été créé selon lequel les administrateurs et les gestionnaires acceptaient qu'on y effectue des vérifications de grande envergure (c.-à-d. intégrées).

Il est donc évident qu'une base importante, concernant l'obligation de rendre compte et la vérification, avait été établie, lorsqu'en janvier 1982, j'ai été nommé responsable fonctionnel des sociétés d'Etat au sein du BVG. De nombreux cadres supérieurs du Bureau, notamment les sous-vérificateurs généraux Larry Meyers et Ron Warme, s'étaient directement occupés des premières entreprises, et leur contribution remarquable est largement reconnue.

Cadre général de l'obligation de rendre compte

En témoignage de ces premières activités, il me semblait raisonnable de commencer d'abord et avant tout par déterminer les questions de responsabilité financière et, une fois ces questions abordées, de considérer le genre de vérification qui conviendrait. Forte de l'appui du vérificateur général et du conseil de direction, mon équipe a entrepris, en mars 1982, une étude touchant l'ensemble de l'administration fédérale. Dans le Rapport de la même année, nous avons inclus des exemples de faiblesses qui étayaient la conclusion que le cadre législatif existant, établi quelque 30 ans plus tôt, ne permettait plus de répondre aux besoins actuels de ce secteur de l'activité gouvernementale (dont la taille a été qualifiée par Kenneth Dye "d'infra-gouvernementale").



Bill Radburn et Claudia Laurence. Claudia fournit les services administratifs et de secrétariat à la Direction.

La première moitié de 1983 a été l'une des périodes les plus occupées de ma carrière professionnelle. Par exemple, entre février et juin 1983, le Comité permanent des comptes publics a tenu 15 audiences publiques au sujet des sociétés d'Etat. L'étude par le comité, du cadre général des responsabilités des sociétés d'Etat, qui faisait partie du Rapport de 1982, comprenait des témoignages du président du Conseil du Trésor et des dirigeants de Via Rail, de Marine CN Inc., de la Société canadienne des postes et de Canadair Ltée.

Pendant que le Comité des comptes publics tenait des audiences sur ces questions, on travaillait à améliorer les méthodes de vérification actuelles et à étayer la nécessité d'élargir l'étendue de la vérification. Par exemple, en janvier 1983, un atelier présenté à près de 200 vérificateurs de sociétés d'Etat avait pour but de leur faire comprendre clairement et appliquer uniformément les rôles et responsabilités existants en matière de vérification. En 1983, l'expérience du groupe expérimental a été examinée et ses résultats ont été communiqués.

Nouvelle loi sur les sociétés d'Etat

En fait, les six mois suivants ont été encore plus chargés puisque le gouvernement a indiqué qu'un vaste projet de loi serait rédigé relativement aux responsabilités des sociétés d'Etat dont il avait été question au cours des années précédentes. C'est durant ces longs mois que le Bureau a été consulté avant l'introduction du projet de loi C-24. Cette nouvelle loi, comme nous le savons tous, a reçu l'assentiment royal le 29 juin 1984 et est entrée en

Direction de la vérification des sociétés d'État - Introduction

par Wm. F. (Bill) Radburn
vérificateur général adjoint

"Vérification" et "obligation de rendre compte" sont des concepts familiers, des thèmes qui reviennent pratiquement à tous les niveaux du travail que nous effectuons. Cela s'applique surtout à notre rôle et à nos responsabilités vis-à-vis des sociétés d'État.

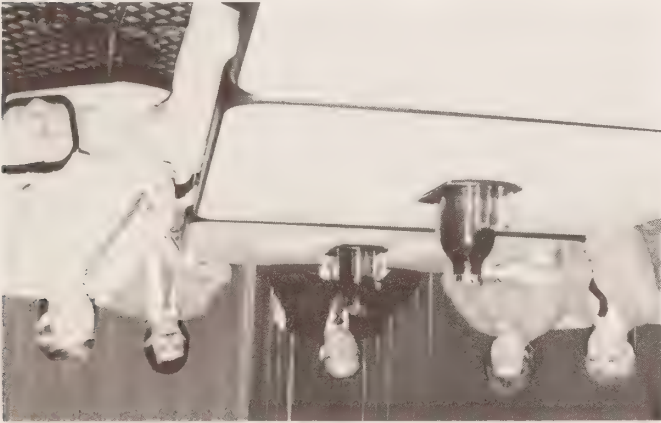
Historique

Le Bureau a toujours joué un rôle important dans la vérification des sociétés d'État. Jusqu'en 1976, les questions soulevées et signalées avaient surtout trait aux entités et découlait de notre travail annuel de vérification.

En 1975, lorsque le Bureau a effectué sa première grande étude touchant l'ensemble de l'administration fédérale dans des ministères et organismes, (l'Étude de la gestion et du contrôle financiers - EGCF), il semblait raisonnable de demander ce qu'était la gestion financière dans les sociétés d'État. L'Étude qui abordait cette question a été mentionnée dans le *Rapport du vérificateur général de 1976*. On y concluait que "... dans le cas de la plupart des sociétés de la Couronne vérifiées par mon Bureau, la gestion et le contrôle financiers sont faibles et inefficaces." Le nombre et la taille des sociétés



Bill Radburn, vérificateur général adjoint, responsable de la Direction de la vérification des sociétés d'État.



De gauche à droite : Charles Carrière, Louise Saint-Laurent, Bill Radburn, Doug Timmins et Henno Moenting.



L'équipe a coordonné l'atelier sur "Les dispositions de la Loi sur l'administration financière relatives aux vérifications et aux examens spéciaux" en octobre 1985.

KMD vous parle

L'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) a franchi une étape importante dans la réalisation de son objectif, qui est d'encourager les pays à partager leurs connaissances et leurs expériences en matière de comptabilité et de vérification.

Lors de son congrès d'avril 1986, qui s'est déroulé à Sydney, en Australie, l'Organisation a approuvé le projet de formation et de perfectionnement de l'INTOSAI (IDI).

L'IDI est essentiellement une approche structurée d'échange de renseignements – surtout en matière de formation et de méthodologie – entre les institutions nationales de vérification du monde entier. Son but est principalement d'adapter et de transférer la méthodologie appropriée aux pays qui en ont besoin et de fournir aux bureaux de vérification, surtout dans les pays en développement, les outils dont ils ont besoin pour élaborer leurs propres méthodes et programmes de formation.

L'IDI ne s'adresse pas à une "institution de pierres et de mortier". Il se veut pragmatique, tout à fait décentralisé, régional et axé sur des besoins et des milieux précis.

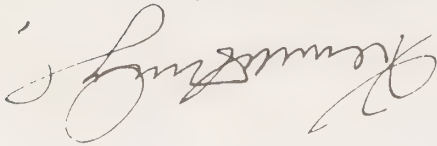
L'IDI sera financé par un certain nombre d'organisations nationales et internationales, notamment l'Agence canadienne de développement international. Le porte-parole de l'organisme qui contribue le plus, le Programme des Nations Unies pour le Développement, résume l'importance de l'IDI :

"Notre décision d'appuyer l'IDI découle du fait que la proposition est tout à fait conforme à la priorité que nous accordons à la mise en place d'installations de formation pour le personnel, dans les domaines de la vérification et de la comptabilité, et à la nécessité d'apporter, dans la plupart des pays en développement, des améliorations sensibles à ce chapitre. En étant le point central de la collecte et de la diffusion de renseignements et en chapeautant une organisation plus structurée des ressources de formation disponibles, l'IDI comblera une importante lacune."

Personnellement, je suis très heureux que le projet ait été officiellement reconnu et si largement appuyé, puisque j'en suis le promoteur. Notre Bureau aura aussi un rôle permanent à jouer dans sa réalisation.

Y a-t-il plus important de nos jours que ce partage discret d'idées, d'expériences et de connaissances techniques par les pays du monde?

Kenneth M. Dye, FCA




1	KMD vous parle	Couverture	Doug Timmins, Bill Radburn, Herno Moening, et Charles Carrière	
2	Direction de la vérification des sociétés d'État - Introduction			
5	Groupes fonctionnels chargés des sociétés d'État			
7	Section des ressources techniques	Prochain numéro	Les bureaux régionaux: Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Regina, Montréal et Halifax	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9	Vérification des sociétés d'État - Responsabilités opérationnelles	Directeur principal	Desmond Kimmiti	
11	Le CCP à Londres	Rédactrice interimaire	Ann Garney	
12	Promotions de cadres supérieurs	Adjointe à la rédaction et aux communications	Diane Vachon	
17	Peter Maertens reçoit une distinction honorifique internationale	Photographies	Philip Hannan Dave Hansen	
17	Premier acheteur d'IDEA : Énergie, Mines et Ressources	Traitement des textes	Liz Dowd Christine Fraser Wendy Bannister	
18	Présentation des boursiers de la FCVI	Traduction sommaire	Rodrigue Guibord Jacques Roussseau Yvon Thivierge	
21	Portraits			

Options

Bureau du vérificateur général du Canada



juin □ juillet 1986

CAI
AG
-063

Opinions

Office of the Auditor General of Canada



August □ September 1986

From the Corner Office	1
A Tale of Three Cities	2
A Year in the Life of the Montreal Office	4
Winnipeg/Regina Regional News	7
Edmonton and Vancouver Regional Offices	9
The 1986 United Way Campaign	12
The Canadian Evaluation Society	12
Book Review - Iacocca: An Autobiography	14
The Legislative Auditors Practices Committee (LAPC)	15
Profiles	16

Opinions is published every second month by the Communications Group. Please address all correspondence and changes to mailing labels to:

**Opinions, Stop 11-13
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6**

Cover

The Regional Offices

☐ ☐ ☐

Next Issue

The Comprehensive Audit of the Department of Agriculture

☐ ☐ ☐

Principal

Desmond Kimmitt

Acting Editors for this Edition

Diane Vachon
Ann Gamey

Editorial Assistant

Leslie Scanlon

Photographs

Philip Hannan
Dave Hansen

Text processing

Liz Dowd
Wendy Bannister

Graphics (Cover)

Gisèle Wand
Art Routliffe

Draft Translation

Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge
Ann Hutchison

Editorial Advisers

Pierre Roure
Nancy Murphy
Maurice Cutler

Mailing List Co-ordinator

David Hackett

Printer

M.O.M. Printing

From the Corner Office



I am pleased to see that this issue of Opinions focusses on the work of our regional offices.

The presence of the Office of the Auditor General (OAG) throughout our country is significant. The activities of the Government of Canada are widely dispersed; and a number of important Crown-owned corporations have their headquarters in cities far from Ottawa. In addition, the OAG is the auditor of the governments of the Northwest Territories and Yukon. The continuity of staff in the regions has resulted in excellent client relationships with the entities we audit.

There are, however, special challenges associated with our regional work. Extensive travel makes demands on individual staff members and their families; as well, professional development – especially in the increasingly important area of computer-assisted auditing – means journeys to the National Capital for training courses. Again, the number of staff in each office is small, which means that opportunities for advancement may seem more limited. However, the small size of the offices often means that individuals gain a wide variety of audit experience.

Increasingly, this experience includes aspects of value-for-money auditing. It requires careful and imaginative planning and co-operation by Ottawa-based principals for regional personnel to fully participate in our

comprehensive audits. All the evidence is that their local knowledge and contacts can add an important dimension to our value-for-money work.

A current priority for the Office is to ensure that our regions fulfil their most complete role possible in our life and work.

That is also my own commitment. The professionalism of our regional staff is a vital element in the excellence for which the OAG must continually strive.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Kenneth M. Dye'.

Kenneth M. Dye, F.C.A.

A Tale of Three Cities

by Kevin Potter
Audit Manager

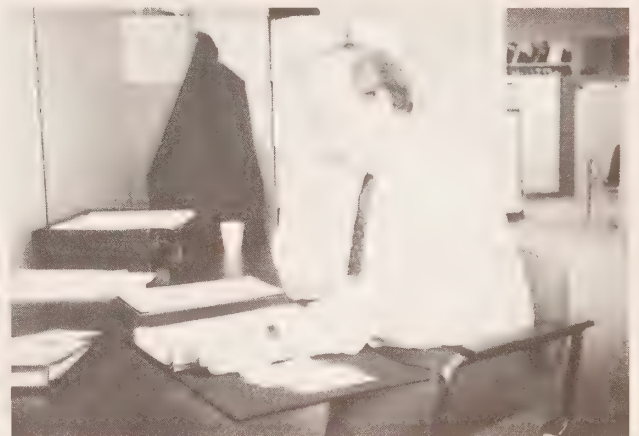
The title, borrowed from Dickens' "A Tale of Two Cities", is an apt description of the current Veterans Affairs comprehensive audit. As everyone on the audit, from Principal Hugh McRoberts on down, can attest, the challenge of carrying out an audit of this magnitude with the audit team based in two locations (Ottawa and Halifax) and the main client operations based in another (Charlottetown) is enormous.

The Veterans Affairs audit is a good example of regional involvement in the main flow of the Office's work. Halifax staff have been significantly involved in the planning, examination and reporting aspects of the audit.

The move of the Veterans Affairs portfolio headquarters started in the 1981-82 audit year. At the same time the Office decided to transfer audit responsibility to the Halifax office. In so doing we became the first and only regional office with a full departmental audit.



Kevin Potter and Hugh McRoberts photographing audit evidence.



Dave Grant at work in Ottawa.



Neil Maxwell and Bob Grant in Ottawa.

New surroundings

The timing of the move could not have been better. It came two years after the 1980 comprehensive audit; thus it provided us with the time to acquire a good working knowledge for this comprehensive audit. In the last four years 11 of our Halifax staff have gained "head office"- type audit experience at Veterans Affairs.

In late 1984 we received approval to start the overview for the comprehensive audit to be headed by the Halifax office Principal Roy Gunn. At the same time, we undertook a project to field test the overview audit kit developed by the Professional Practices group as part of our commitment to assist in the development of Office methodology.

Through these early stages of the audit, the team consisted of Halifax office staff - Roy Gunn, David Grant and Kevin Potter. This remained so until the acceptance of the audit plan and the development of the various study projects.

Decentralization, not confusion

The complexities of working in a decentralized environment became apparent at this point. We did not have the staff in Halifax to deal with some of the areas subject to review, such as health care or program evaluation. Therefore, we went through the process of finding the necessary "in house" resources in Ottawa. If the people weren't available in Ottawa then we arranged for consultants.

By the fall of 1985, the Government's early retirement program and the offer of the Assistant Auditor General position with the Province of Nova Scotia persuaded Roy Gunn to leave the Office. Hugh McRoberts was selected to replace Roy as the Principal responsible for the comprehensive audit and "command central" moved west to 240 Sparks Street.

Such a change could have had a drastic effect if it had not been for the efforts of Hugh and the rest of the team members. After a brief orientation period the final direction of the audit was set.

Re-organized, but still productive

The final team lined up with project leaders Neil Maxwell (Ottawa), Kevin Potter (Halifax), Murray Davidson (Halifax), Bob Grant (Ottawa) and Hugh McRoberts (Ottawa). Their respective responsibilities were War Veterans Allowance, Part III of the Main Estimates, Planning and Program Evaluation; Disability Pensions Program and Financial Management; Health Care; Human Resources Management and Trust Accounts.

The team was further augmented when the Preliminary Survey on Financial Management was incorporated into the work of the Financial Management and Control Study audit team headed by Roger Simpson.

Successful co-operation

Although we are still in the midst of report-writing we have received positive feedback on the audit. I think that all involved will agree that this audit is a good example of Ottawa and regional staff working together to put out a quality product.

Recent changes, including the appointment of Principal Brian Pearce to head the regional office and John O'Brien, have added depth and experience to our Crown corporation and comprehensive auditing capabilities. We look forward to discussing ways in which we can be of assistance to Ottawa teams in the upcoming year.

A Year in the Life of the Montreal Office

by Claude Gauthier, Auditor and
Jean-Guy Laliberté, Assistant Auditor General

The principal function of the Montreal regional office is to carry out, primarily in the Province of Quebec, the professional duties associated with the Auditor General's responsibilities under the Auditor General Act and the Financial Administration Act.

Almost three-quarters of the work done by the Montreal office is related to Crown corporations and other entities under its direct responsibility. The rest mainly involves departmental audit mandates under the responsibility of principals in Ottawa. These tasks require between 40 000 and 50 000 hours of auditing, depending on the particular circumstances.

Personnel

Assistant Auditor General Jean-Guy Laliberté is in charge of the Montreal office. Two directors, Francine Bissonnette and André Parson's, and Manager Micheline Massicotte, oversee auditing and administrative activities. Audit work is carried out by a team of about 30 full-time auditors, more or less evenly balanced between men and women, most of whom can work in both official languages.

As well, around 30 auditors on contract from private sector accounting firms join the regular team during peak periods, and three people assist in the secretarial and administrative work. They carry out all the tasks of a mid-size office professionally: mail, telephones, reception, supplies, collating of financial statements, distribution of the annual Report, word processing, with a micro computer when necessary, etc. They are in regular contact with the Ottawa office by telephone and through the word processing telephone line (Xerox 860) or the TRACS terminal. One of them, Nelly Brière, is pursuing university studies leading to a professional designation in accounting.

Calendar

In order to better understand the audit work carried out by the Montreal office, here is a brief description of a typical year, keeping in mind that no two years are alike.

April: With spring comes the season for the audit of various organizations, including Crown corporations under the direct responsibility of the Montreal office, the International Civil Aviation Organization (ICAO), and others referred by Ottawa. The month always begins with the physical count of Arsenal Canada's munitions stock. (Most of the Montreal staff has had an opportunity to take part in this count, sometimes under rather difficult conditions such as cold, damp warehouses and muddy roads. This year's good weather made things much easier and thus the audit ended on a good note. This was our last, as the corporation was sold to the private sector on 9 May 1986.)

By April, the auditing of the nearly 100 funds under the control of the ICAO, a specialized UN agency with headquarters in Montreal, is well under way. A team of eight auditors ensures that the job will be finished by mid-May. Other major audits conducted in April involve The Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated, the Quebec services of the CBC (requiring a team of six to eight auditors), the National Film Board, and some operations of Atomic Energy of Canada Limited.

May: Most of the work begun in April continues through May. Audits of the Canada Lands Company subsidiaries in Quebec (Mirabel, Le Vieux-Port de Montréal, Le Vieux-Port de Québec), the Canadian Livestock Feed Board, Telefilm Canada and CBC's engineering headquarters are added to the lengthy list of current projects.

June: The auditors cannot enjoy the warm June weather yet because they have to continue to work hard



Members of the Arsenals Canada audit team (from left to right): Nicole Desmarais, Normand Lefebvre, Jean-Pierre Morin and Bernice Dance.



Working hard are members of the audit team of Radio-Canada (from left to right): Suzanne Moorhead, Lyne Desmarais and Lyne Duval.



Secretary Henriette Fournier at the word processor.

to meet the deadlines for submitting the financial statements of Crown corporations. In addition, there are a number of assignments referred by the Ottawa office that have to be started. These include audits of the revolving funds of Dorval and Mirabel airports, the Department of Regional and Industrial Expansion operations in the Quebec region, the National Cheque Redemption Control Division of the Department of Supply and Services (even though it's still cool in Matane in June there's always the Shrimp Festival to enjoy), the Canada Employment and Immigration Commission, and Revenue Canada, Customs and Excise. June also means audits under the Joint Financing Agreement for the air navigation services of Iceland and Denmark, which are administered by the ICAO. Two auditors do the work on site. The days are often cold and wet, and since the auditors have a full work schedule there is no time to get out and take in the volcanoes of Iceland or enjoy the Danish beer.

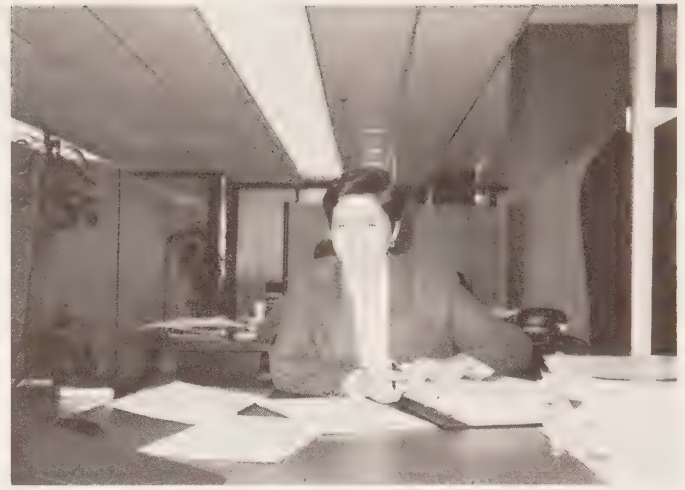
July: Most of the Crown corporation work is finished, but there is still work to be done on the assignments referred by Ottawa. These include Revenue Canada, Health and Welfare, Indian Affairs, Public Works, Fisheries and Oceans, and Veterans Affairs. These audits are carried out not only in Montreal, but in other Quebec centres as well, including Quebec City, Matane, Shawinigan and Jonquière. Toward the end of July, the auditors can finally start thinking about their well-deserved annual vacations.

August: This is vacation time for many auditors. Those who did not plan to take holidays this month can beat the heat in the cold storage rooms of various dairies by doing butter counts for the Canadian Dairy Commission. There is other work referred from Ottawa, such as the audit of the Public Accounts financial schedules, which must be completed.

September: The arrival of fall is a reminder of the many interim audits that will soon be undertaken. This is the perfect month for preparing the different types of planning documents used. It offers an opportunity to become familiar with innovations that will help us in our work, such as certain micro-computer programs or the new IDEA software, which is already being used by at least two Montreal clients and is being considered for several others. September also gives us the chance to take professional development courses. There is a strong emphasis placed on the general development of all employees through appropriate on-the-job training and training in specific fields (for example, statistics or micro-computers), in order to improve the quality and efficiency of audit work.



Learning about computers at the Montreal office.



Auditor Louise Soucy takes a minute to smile at the camera.

October: The interim audits of Crown corporations may get under way. However, not all the professional development courses are completed, and recruitment from universities throughout Quebec must be attended to. Auditors from all levels are sent to university campuses to meet with students interested in joining the OAG. To take advantage of the beautiful fall colours, the office's Social Committee organizes an annual Saturday afternoon car rally, which winds up in a good restaurant. This very popular event gives employees a chance to get together outside their regular office environment.

November: The pace of audit activity really picks up. Whether at Teleglobe Canada, with around eight auditors, at the Laurentian Pilotage Authority, or in the offices of the many other corporations already mentioned in reference to the year-end work done in May and June, everyone is hard at work.

December: Audit work continues, but attention and thought must be given to annual performance appraisals and planning for the next fiscal year. The Office's Social Committee celebrates the holidays by organizing a Christmas party, an evening event held in a good local restaurant. Earlier in the day, at a general staff meeting for which the employees themselves have set the agenda, Deputy Auditor General Raymond Dubois is asked to speak to us about matters concerning the OAG.

January: Some of the interim audits begun in November and December are completed, and the annual performance appraisals are reviewed and discussed with the employees concerned. Efforts are made to ensure that planning for the next fiscal year is completed.

February: The lucky ones who have not yet taken all their annual leave use the final weeks before the flurry of year-end audits to enjoy a few days of vacation, either skiing in the Laurentians or absorbing some vitamin C from the sun on a beach down south. There is still some groundwork to be done in preparation for the audits that will be getting under way shortly. The year-end audits of Teleglobe Canada and the Laurentian Pilotage Authority will soon be finished; there are many people working on them so that the deadlines will be met. No holidays for them.

March: The OAG's fiscal year is over, but for the auditors in the Montreal office it is the beginning of a new cycle of year-end auditing, a cycle that is demanding, yet extremely interesting.

In spite of its important work, the Montreal office has many more eggs in its basket as it has to deal with new challenges flowing from the Financial Administration Act. This particularly includes special examinations and new clients possibly by the end of 1988.

Winnipeg/Regina Regional News

by the Winnipeg/Regina staff

In review, the last year has been an interesting and productive one. Principal Al Dickens managed, directed and reported on some 25 000 audit hours of activity comprising 60 projects in all. The Winnipeg and Regina entities used approximately 15 percent of audit time, while assignments referred from Ottawa took the rest.

Because of the co-operation of Ottawa principals and some of the regional office's own initiatives, the staff's experience was enhanced by participating in the following value-for-money audits: Fisheries and Oceans - Western Region, the Canadian Grain Commission, the Western Grain Stabilization Administration, Agriculture - the Prairie Farm Rehabilitation Act, and the Winnipeg, Regina and Vancouver offices of the Canada Employment and Immigration Commission.

Al was re-elected to a two-year term as a Manitoba CICA Council member, in addition to serving as Membership Chairman. This has been a great year to serve on Council as it is Manitoba's 100th anniversary.

Individuals make up the whole

A common interest in sports joins seven of the staff of 13 with activities ranging from scuba diving to dansaerobics and soccer. This is not to mention watching the Winnipeg Jets and Blue Bombers in action, from the sidelines.

A member of the Naval reserve, where his scuba diving skills come in handy, Dave Saunders is leaving the Winnipeg regional office after ten years, though he will remain in Winnipeg. He is transferring to the Department of National Defence and would like to bid adieu to all his colleagues and acquaintances throughout the Office.

Like Dave, who has served on several Certified General Accountants Association of Canada (CGA) committees, Martin Ruben is also involved with the Association where he teaches a fourth level auditing course. He is currently working on the Winnipeg Taxation Centre's audit, which has a budget of 1 000 hours. The Centre employs over 2 000 people and processes tax returns for the Prairie Provinces and the Northwest Territories. In a normal year, over 1 000 tax returns are reviewed ranging in complexity from major Canadian corporations to a two line individual return. Martin tries to break 100 at the local nine hole golf course when he's got spare time, while waiting for another addition to the family in October.

Team leader of the Freshwater Fish Marketing Corporation audited out of the Winnipeg office, Sandra Cohen enjoys dansaerobics, cross-country skiing and windsurfing. The Freshwater Corporation was established in 1969 to unify trade in freshwater fish and fish product, and has annual sales of approximately \$42 million. A special examination has been tentatively planned for 1986-87.

Not only do Stephen Braaten and Rick Minaker both enjoy volleyball, but their work has also coincided on occasion; for example, in the Crown corporation auditing of the CBC. Stephen travels quite a bit in his work including Pinawa, Logan Lake, St. Johns, Moose Jaw, Weyburn and Altona. His hobbies include drafting, electronics, woodworking and computers, though he notes that these may change with his upcoming marriage this summer. Rick also travels, but more often in the winter on holidays to places warmer than Winnipeg. He maintains a loyalty to the Bombers and the Jets.

Currently Manager of the Regina regional office, Claude Saul has been with the Office for 21 years, initially in Winnipeg for a year before coming to Regina. He likes to watch sports, but lately seems a little too busy to do much of it because he is without his "right-hand-person". In February Kathy Mattern gave birth to Curtis Daniel, and hopes to return to the Regina office from "Mattern"ity leave in August.



Regina's Doreen Cline on duty.



Dave Saunders surprised by the camera in Winnipeg.



A happy bunch: (left to right clockwise) Martin Ruben, Al Dickens, Carolyn Chomichuk, Sharon Hodgson and Pam Weber.



Rick Minaker, Sandra Cohen and Stephen Braaten on the job.

A sports fan by virtue of her capacity as a hockey-mother, secretary Doreen Cline is also the Queen of the local Bingo halls, though she won't admit it to strangers. Prior to coming to the Regina office in 1974, Doreen worked for the RCMP.

Diversity of interests

Jack Dalglish and Pam Weber both spend their time "ingrained" in their work with the Western Grain Stabilization Administration (WGSA) and the Canadian Grain Commission audits respectively. They enjoy completely different hobbies, however, as one of Jack's favourite hobbies is gardening, while Pam is a member of the Board of Winnipeg Singers.

The WGSA is a Winnipeg based program with an objective of stabilizing the net cash flow of approximately 139 000 western Canadian producers. Both the federal government and the producers contribute to the fund and not unlike an insurance fund, the producers receive payments in the years that cash flow falls below a certain level. The Canadian Grain Commission has the objective of providing quality assurance of Canadian grain in domestic and export markets.

The staff is rounded out by summer students Carolyn Chomichuk and Sharon Hodgson.

Edmonton and Vancouver Regional Offices

by Don Young
Audit Principal

The western regional offices of Edmonton and Vancouver have many special characteristics. They not only cover a vast geographic area encompassing Alberta, British Columbia and all of Northern Canada, but also effectively serve as auditor general for the governments of the Yukon (Vancouver) and Northwest Territories (Edmonton).

Although small by most governmental standards, the two territorial governments have most of the characteristics of a province. This includes an independently elected legislative assembly, similar structure (departments and Crown corporations) and organization (ministers, deputy ministers, etc.) with accompanying legislation.

Public Accounts Committees

They also have active public accounts committees. While still in their relative infancy, these committees have made vast strides in promoting accountability in their respective jurisdictions. Deputy Auditor General Raymond Dubois and former Principal Harold Hayes have played a significant role in their evolution.

Raymond, Don Young and the responsible manager or director are regularly at these meetings. They serve in a support role to the committees and in the case of the

Northwest Territories as witnesses. Auditor General Ken Dye also attends when his schedule permits.

Vancouver and Edmonton: differences

The two offices, which are part of the North, Indian Affairs and Health and Welfare Audit Group headed up by Assistant Auditor General Elwyn Dickson, present an interesting contrast in management structure and style. Edmonton is co-managed by Del Dahl and Gerry Kimmel, two long-standing colleagues whose careers, including 15 years with the Office, have paralleled one another.



Not even the most difficult of tasks fazes Principal Don Young.

The Vancouver office is managed by Director Alan Beaton who has been with the Office for 25 years, including a 10-year stint in Ottawa working with the National Defence and Public Accounts audit teams and participating in the United Nations audit work in Geneva. Alan is assisted by manager Vincent Poon who has been with the Office for nine years. Principal Don Young, now based in Vancouver, has overall responsibility for the two offices.

The audit work breaks down into essentially two components: that which is the office's direct responsibility, comprising approximately 65 percent of available resources, and the remainder which is done as a result of audit work referred by the Ottawa-based audit teams. In either case, the emphasis is on service to the client organizations and co-ordination with the Ottawa-based teams. Regional offices contribute to the overall audit efforts of the Office through their knowledge of the client. Carolyn Chiu and George Yip of the Vancouver office are good examples of professional staff who have a broad-based knowledge of most of the clients of the office.



The Sinclair Centre; the once and present home of the Vancouver Regional Office.

The NCPC

An example of an audit requiring careful co-ordination is the special examination of the Northern Canada Power Commission (NCPC) which is currently in the reporting phase. The NCPC is a client of the Edmonton office; however, because of the nature and extent of the review, it was necessary to mobilize an audit team with a diversity of skills and experience. The field work was

co-ordinated by Frank Knight from the Ottawa office. Frank has been assisted by Gerry Kimmel and Eila Stenberg of the Edmonton office, three consultants from Vancouver and one from Ottawa.

The audit of the NCPC is perhaps unprecedented in terms of the logistics involved in auditing an organization which spans the whole of Northern Canada. It is expected to be one of the first special examinations to be completed and reported on by the Office.

Personnel

The Vancouver staff, which usually numbers 13, is made up entirely of professional accountants except for secretary Angela Luk. The staff in Edmonton includes two student accountants, Gary Charter and Jean-Marc Morin, and secretary Rose Mary Dixon in their group of 12. While there are many similarities in the client base and the size of the two offices, the staffs represent an interesting mix of interests.

In addition to spearheading the Government of the Northwest Territories Audit, Edmonton's Steve Murakami is the office botanist and provides other staff members with an interesting variety of plant life. Jean-Marc Morin and Stuart Barr are usually able to convince the racquets club in Yellowknife to allow them to use the facilities to play racquetball.

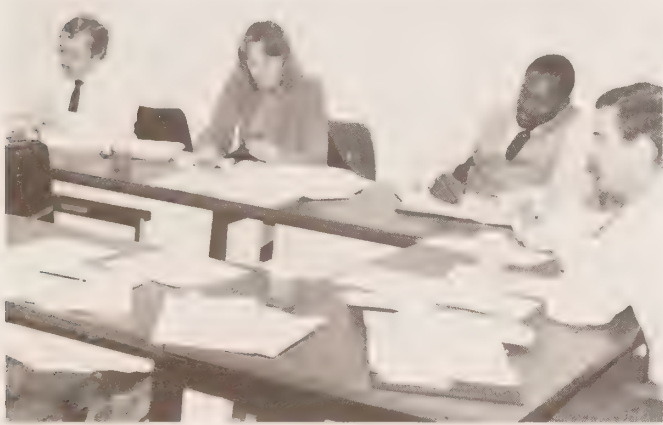
Staff in both offices experience a significant amount of travel, almost exclusively to Northern Canada, but some staff members don't seem to get enough. Edmonton's Del Dahl and Ian Campbell recently spent extended vacations in the South Pacific while Vancouver's Darlene Burrow went scuba diving in Mexico. Edmonton's Bill Johnston is the office's most polished commuter, dividing his time between Edmonton, Yellowknife and his first love, a home in the Banff area.

In addition to the unique opportunity of auditing autonomous governments, the two offices audit six territorial and four federal Crown corporations. In total, opinions are provided on 13 separate sets of financial statements. A particularly interesting client of the Vancouver office is the Canada Harbour Place Corporation which, in addition to being a new cruise ship facility and the Canadian pavilion at Expo 86, is a distinctive landmark for Vancouver and Canada.

Computers and Commuters



Alan Beaton and Vincent Poon hard at work.



Edmonton Manager Gerry Kimmel, Senior Auditor Eila Stenberg, Internal Auditor Andy Nelson and Principal Don Young working on the NCPC audit.



The NCPC in Whitehorse, Yukon.

Notwithstanding the frontier reputation of the West, computers are in vogue. In particular, Bruce Carroll of Vancouver recently graduated from the Computer Audit Group's year-long training program. Audit manager Vincent Poon has had extensive training and experience while Darlene Burrow makes active use of her home computer. In Edmonton, John Preston is slated for training with the Computer Audit Group starting in October.

The Vancouver office recently relocated to the Sinclair Centre, a heritage restoration project comprising four federal buildings occupying a prominent city block at Hastings and Granville. The move represented a return to its former home for the office and in particular for George Allen who organized and supervised the move. A 26-year veteran of the federal government, including 20 years with the Vancouver office, George has fond memories of what he remembers as the Federal Building. Still an active member of the Canadian Legion, he currently holds the office of Zone Commander for the North Shore Sound Zone in which capacity he is also a member of the Council of Pacific Command.

One of the objectives of Principal Don Young is to achieve more inter-office movement between the regional and central offices. For example, last fall Eric Hellsten of the Edmonton office joined the Transport team in Ottawa. Giby Damji of the Vancouver office is currently in the process of relocating to Ottawa where staff periodically joins the regional teams to assist with the audits of the Northern Governments.

Regional staff have also been getting more involved in comprehensive audits. Former staff member Stephen Siu worked for almost a full year with the Fisheries and Oceans' comprehensive audit team while Sebastian Ho was a recent participant on the Employment and Immigration comprehensive audit. Although relocations from Ottawa to the regions are still relatively rare, Don Young is optimistic that professional staff in Ottawa will view a term in Edmonton or Vancouver as being beneficial in terms of career advancement. In fact, once there, they may not want to leave.

(Editor's note: As this article was going to press we learned that Don Young had been elected to the Council of the Institute of Chartered Accountants of British Columbia. Congratulations, Don!)

The 1986 United Way Campaign

by Normand Bourdeau
Campaign Co-ordinator

Each year the Federal Service of the Government of Canada within the National Capital Region has been asked to play a major role in the United Way Campaign. It is a particularly significant event for us because our contributions represent such a large portion of the funds needed each year by some 85 social agencies which receive United Way financial support in our community.

The target for this year's Federal Service campaign is \$4.3 million. Although we have not yet negotiated the target level for our Office, indications are that it will be around \$37 000. Reaching this objective isn't going to be easy in today's tough economic times, but we must recognize that when times are tough for us, they are even tougher for the less fortunate.

Remember, too, that we are not just giving to the United Way but to the many social service agencies which the United Way represents. These agencies are providing vital services to around 150 000 people in our community every year thanks to our support.

When the United Way canvasser calls on you in September, take a few moments to think about the number of agencies helped by the Campaign and think about what your gift will mean to the quality of life in our community.



The Canadian Evaluation Society

by Nancy Soper
Audit Director

Value-for-money auditing draws on a broad range of professions including accounting, engineering, the social sciences, law and administration. Keeping current with developments in our areas of expertise is a challenge for all of us. Involvement in professional associations is one way in which we try to maintain our currency and strive for excellence. It is not surprising then that members of the Office are interested or active in a number of professional associations ranging from the major accounting associations to associations of internal auditors, planners, financial managers and program evaluators.



Hugh McRoberts, Nancy Soper and Joe Hudson at the annual Conference.

National and International Associations

The Canadian Evaluation Society (CES) is the national association of evaluators and evaluation auditors. It was formed in 1985 and has a membership of over 500 across Canada. Audit Principal Alan Gilmore was one of the founding directors. The CES has worked to promote the practice and audit of evaluation through the organization of annual conferences and associated workshops, newsletters and most recently the establishment of the Canadian Journal of Program Evaluation.

The professional network that is active through the Society extends into the United States. CES hosted an international conference of evaluators in Toronto in November 1985. This conference, a joint meeting of the Canadian Evaluation Society and its two American counterparts (the Evaluation Network and the Evaluation Research Society), drew nearly 1 000 overall and over 300 Canadian practitioners.

1986 Annual Conference

The most recent national conference was held in April of this year. Several members of our Office participated in sessions of the conference. Otto Brodtrick was a keynote speaker at one of two plenary sessions. His address, entitled "Reluctant Decision-Makers: Why Do They Hesitate to Use Evaluation Findings" dealt with a subject of considerable concern to the evaluation



Maria Barrados presenting a paper to the annual Conference.

community. Other members of our Office who presented papers or participated in panels included Maria Barrados, Hugh McRoberts, Henno Moenting and Nancy Soper.

Canadian Journal of Program Evaluation

In April the CES published the first issue of its journal, with OAG Principal Joe Hudson as Editor-in-chief. It aims to include articles on all aspects of the theory and practice of evaluation including methodology, evaluation or meta evaluation. The first issue contained articles of interest to the local audit and evaluation communities dealing with the use and evolution of evaluation in the federal government and the relationship between performance monitoring and evaluation. OAG staff member Neil Maxwell was among the authors in the first issue.

National Capital Chapter

The CES has a number of local chapter organizations across Canada including the National Capital Chapter which was formed in 1985 with the merger of the Ottawa-Hull Program Evaluation Community (OHPEC) (chaired by Nancy Soper) and the CES. Our local chapter provides a forum for members of the evaluation community in the Ottawa-Hull area to meet others working on, studying or using the products of program evaluation. The organization puts on a series of general meetings with speakers or panel discussions where members can exchange ideas about the practice of program evaluation.

Over the past year Deputy Comptroller General Guy Leclerc spoke on his views on new directions program evaluation is taking in the federal government; MP Jim Hawkes spoke on meeting the needs of political decision-makers for evaluative information, and Darcy McKeough, who was the Private Sector Liaison Advisor for the Task Force on Program Review (The Nielsen

Report), discussed that review exercise. A number of evaluation directors, consultants and program managers participated in sessions focussed on ways to facilitate and enhance program evaluation activities.

In addition to these general meetings, the National Capital Chapter and OHPEC before it has sponsored workshops and mini-conferences. In doing this it has worked with other local associations - planners and internal auditors among them.

1987 CES Annual Conference

The annual conference of the Canadian Evaluation Society will be held in Ottawa next year. The theme will be "Evaluation: An Integral Part of Management". With the regular activities of the local chapter going ahead and the national conference, there will be a great deal that professionals working in the program evaluation field can contribute to and benefit from in the coming year. The theme which explores the relationship between evaluation and broader management issues should interest a wide variety of individuals in this Office in particular and in other professional associations in general.

BOOK REVIEW

Iacocca: An Autobiography

Iacocca: An Autobiography is about how the father of the Ford Mustang drove the Chrysler Corporation back from the brink of bankruptcy - in a mini-van. It begins and ends with the Statue of Liberty, the symbol of America to countless immigrants. Nicola Iacocca passed the Statue in 1902 arriving from Italy, and 84 years later his son serves as Chairman of the Centennial Commission for the Ellis Island-Statue of Liberty.

The genesis of Lee Iacocca's success can be traced to his father who turned a hot dog outlet into a respectable real estate holding. The depression taught both father and son powerful lessons which would anchor the latter during his difficult exit from Ford to take over the ailing giant, Chrysler.

Trained as an Ivy League engineer, Iacocca joined Ford's engineering division but soon moved to marketing. Telling southern U.S. audiences that his name was Iacocca Lee and dropping eggs from tall step-ladders demonstrated his flair for sales. That coupled with hard work led to a climb through the Ford organization to its Presidency. The Ford Mustang was a product of that era - a story which could be a book unto itself.

The decline of Iacocca's relationship with Henry Ford provides a rare view of the monied American aristocracy - not necessarily on its best behaviour. Ultimately Iacocca was fired and weeks later joined the struggling Chrysler Corporation.

The early Chrysler years were punctuated by severe corporate pruning and many trips to Washington D.C. to arrange for a loan guarantee. The rationalization of a free enterpriser seeking a loan guarantee provides interesting reading.

Success smiled on his efforts and Chrysler's performance improved on the wheels of the mini-van. The story told, Iacocca includes a chapter on the history of automotive safety, focussing on seat belts.

This book review was written by Michael Ryan, Audit Director. We hope to continue with occasional book reviews in the future.

The Legislative Auditors Practices Committee (LAPC)

by Ron Thompson
Assistant Auditor General
Federal Government Reporting Group

The Legislative Auditors Practices Committee represents the Office of the Auditor General and the offices of the provincial auditors general. The objective of the LAPC is to provide a means of identifying and sharing information for the continued development of audit methodology, practices and training opportunities in the offices of legislative auditors. The aim is to try to minimize duplication of effort and "re-invention of the wheel", to achieve cost savings in methodology and course development activities, and to the extent practicable, achieve consistency in professional practices.

The Committee meets annually to discuss current issues facing legislative auditors. At the May 1986 meeting held in Halifax, the topics discussed by the Committee included Quality Control, Management Training Programs and Departmental Accountability Reporting.

The workshop on Departmental Accountability Reporting was co-chaired by Ron Thompson, Assistant Auditor General, Federal Government Reporting Group, and Vinod Sahgal, Principal, Professional Practices Group. To ensure a fruitful discussion, they had conducted a questionnaire survey of the Canadian legislative audit offices before going to Halifax. A summary of responses to the questionnaire was used as a basis for the working group's discussion. The discussion covered the need for the two basic forms of accountability reporting, summary and detailed, but focussed mainly on

detailed reporting on the various elements of government.

Detailed Reports

The working group discussed the possible profile of an ideal detailed report in terms of content and qualitative characteristics. They suggested that the content of a detailed accountability report could be thought of in terms of the information that legislators need to scrutinize expenditures and to pose questions to government officials in committee meetings or hearings. 11 such questions were identified during the discussion as well as four qualitative characteristics that the reports should have – understandability, timeliness, consistency over time and with summary level data, and reliability.

The discussion group concluded its deliberations by considering various options for the audit of detailed accountability reports. The group also identified a number of issues concerning detailed reports that need further consideration, such as identifying users of detailed reports, their information needs and the cost effectiveness of preparing and auditing "ideal" detailed reports.

Profiles

The Personnel Group

At one time or another during your OAG career, you have undoubtedly had contact with someone from Personnel. Perhaps you remember your first interview, the many forms to fill out at the time of your hiring, or perhaps an unexpected change in your pay cheque.



Noëlla Masson-Savoie and Ginette Stewart taking a break.

Without minimizing the importance of these contacts in your perception of Personnel's services, it is important for you to know that the Personnel Group touches on all the different levels of your professional life daily from the time you join the Office until the time you leave.

Whether involving a job classification, an appointment, a performance appraisal, a salary revision, a reassignment, a promotion or even someone's departure from the Office, the Personnel Group is called upon to play an important role from giving advice to performing the specific function that has to be carried out.

In addition to dealing with you on a one-to-one basis the Personnel Group is responsible for dealing with issues that encompass the whole Office. Of particular interest is the development of policies and programs and their implementation, for example the policy on hours of work or the Auditor General's Award of Excellence; advice and information on subjects as diverse as human resource planning, insurance plans or difficulties in staff relations; liaison with the union concerning work conditions; and interaction with the central agencies relative to the Office in the realm of the Public Service.

The Personnel Group is traditionally structured on the basis of specialization. Under the general guidance of Principal **Ginette Stewart**, there are three sections: Staffing and Human Resource Planning under the direction of **Pierre Desjardins**, Classification, Compensation and Staff Relations under **Gary Lambert**; and Compensation and Services. **Mary Chenier** is the Chief of this section.



Staffing includes (clockwise from seated left): Diane Meloche, René Clément, Cécile Thomas, André Marcoux and Suzanne Gibeault.



Compensation and Services (from left to right) consists of Andrea Ross, Ghislaine Poulin, Mary Chenier, Pierrette Lagacé, Claire Barbe, Vera Clemenhausen and Bernice Bonell.



(From left to right) Beverly Hryhorchuk, Elinor Turner, Carole Leblanc, and Gary Lambert of Classification, Compensation and Staff Relations are all smiles for the camera.



(Left to right) Madeleine Desroches, Pierre Desjardins and Claudette Carrier of Human Resources Planning

Whether you need information on an existing program, want to obtain a professional opinion regarding human resources or more specifically discuss a more personal problem, don't hesitate to contact Personnel.

☐ Welcome to **Laurie Bennett, Beverly Bungay, Jay Cussons** (Halifax Office), **Donald MacNeill** (Halifax Office), **Rajesh Malhotra, Chantal Clément, Susan Wong** and **Richard Brassard**.

☐ Congratulations. **Christina Kelly, Andrew Lennox, Richard Minaker, Marion Smith, Giby Damji, Paul Baker** and **Louise Bigras** were recently promoted.

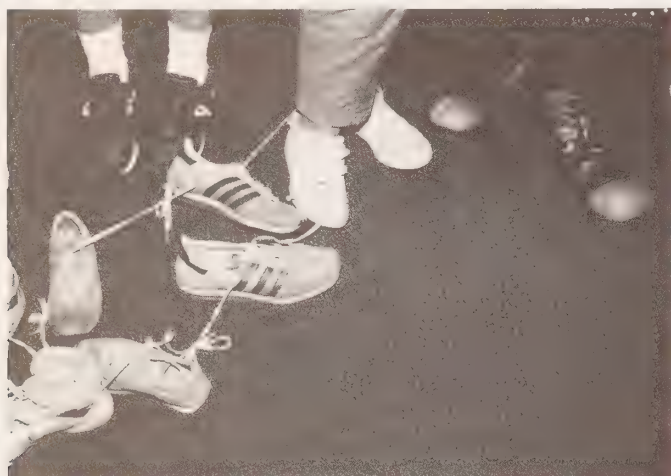
☐ Farewell to **Lucie Labelle** who transferred to Revenue Canada (Customs & Excise), **Dave Saunders**, now with the Department of National Defence, and **Normand Amyot** who transferred to the Public Service Commission. **Hersh Chernovsky, Anna Gibbons** and **Louise Langlois** resigned and **June Rose-Beaty, Bernice Wood** and **Bob Bouchard** retired.

☐ Congratulations to **Richard Brisebois** and his wife **Angela Nadon** who added Sophie to their family on 14 February; **Sylvain and Sylvie Bourbonnais** and **Jérémie** born 3 May; **France Decelles** and **Serge Lahaie** on the birth of their daughter **Geneviève** born 5 May; to CCAF Fellow **Humberto Grajales** and his wife **Maria** who welcomed their first child, a daughter **Nicole Andrée**, on 23 May; **Rick Hughes** and **Julie Mills** who were joined by **Alexander** 20 June; and **Lynne Vallée-Roy** who along with her husband **Jacques** welcomed a baby 24 June.

☐ **Henry de Souza** elected. Congratulations to audit Principal **Henry de Souza** on his election as President of the Financial Management Institute (FMI) of Canada at the annual meeting of the Institute held in May. Henry is also this year's secretary-treasurer of the Ottawa Chartered Accountants Association.

He would like to remind OAG personnel that many of them are eligible to belong to the FMI and the CA Association and that both organizations benefit from the input of members involved in legislative auditing.

□ OAG employees "kicked off" National Physical Activity Week (NPAW) by celebrating the first ever **Sneaker Day** on Friday 23 May. **Rita Carlisle** coordinated a sneaker competition. Buttons were awarded to winners in the following categories: *The first pairs to show up:* **Louise Sabourin** (6:45 am), **Denis Bastien** (6:50), **Natalie Savoia** (6:50), **André Marcoux** (7:15), **Cecile Swerdfager** (7:20), **Anne-Marie Liebl** (7:20) and **Claude Auger** (7:25). *The most colourful pairs:* **Chris Kelly**, **Liz Dowd** and **Danielle Lauzon**. *The most beloved pair:* **Reina Lanouette** and **Ghislain Lafontaine**. *The most unique pair:* **Linda Mann**. **Rita Carlisle** and **Natalie Savoia** judged the competition. They felt everyone wearing sneakers had started NPAW on the right foot.



Sneaker Day's left and right feet winners.

□ The Certified General Accountants (CGA) Association of Ontario will hold its Conference 86 "A Touch of Gold" in Toronto, 30 and 31 October and 1 November. For information, contact Member Services CGA Ontario, 480 University Ave, 4th Floor, Toronto M5G 1V2.

Correction

The caption to the photograph at the bottom right of page 11 of our June-July 1986 issue should have read: (From left to right) The Rt. Hon. Robert Sheldon, MP, Chairperson of the U.K. PAC, Auditor General Ken Dye, and Aileen Nicholson, MP, Chairperson of the Canadian PAC.

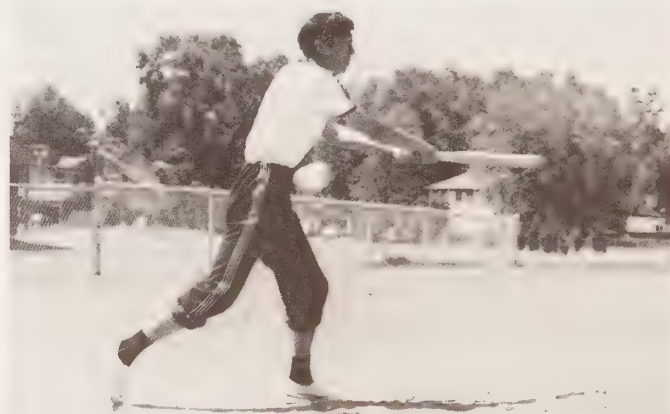
"Opinions" apologizes for any embarrassment or inconvenience resulting from our error.

We would also like to note that the photographs were taken by Richard Rumas, Clerk of the Canadian PAC. Many thanks!



Deputy Auditor General Raymond Dubois, Auditor General Kenneth Dye and Western Regions Principal Don Young listen attentively to testimony before the North West Territories PAC in Yellowknife.

□ The 8th Annual OAG Slowpitch Day included not only regular softball, but also a potato sack race between **Elwyn Dickson** and **Raymond Dubois**, AAG against DAG. Who won? Better ask them! Special thanks to **Reina Lanouette**, **Louise Beauparlant** and **Lorraine Clayton** for their help.



Wong Wen showing winning form at bat during the annual slowpitch day.



Kids of all ages participated.



After their Canadian fellowship, Sarath Mayadunne and Don Hewagamage welcomed Ed Rowe to their Sri Lankan office.

□ The Office has established an Occupational Safety and Health Committee after changes in the Canada Labour Code. **Gary Lambert** will serve as Chairman of the Committee with union-nominated **Annelle Felteau** as secretary. **Rita Carlisle** and **Mike Brosseau** will represent Management while **Lucie Bazinet** and **Suzanne Dufour** will represent the union. **Roger Simpson** will represent the Jackson Building, **Brian Pearce** the Halifax regional office, **Jean-Guy Laliberté** the Montreal regional office, **Al Dickens** the Winnipeg regional office, **Del Dahl** the Edmonton regional office and **Don Young** will represent the Vancouver regional office.

The Committee will deal with safety and health issues and problems, and welcomes any input.



Robert May, President of the International Federation of Accountants (IFAC) visited the Office on 24 June 1986. He spoke to a special Principals' meeting about the IFAC's role and their current activities.



Gehendra Adhikary, Ken Dye, Pascal Rugemalira, Lucita Andres, Ed Rowe and Xu Yudi enjoying a meal at the International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) Congress in Sydney, Australia, April 1986.



Assistant Auditor General Ted McNamara is congratulated by former Deputy Auditor General Peter Wilson after making a presentation to the General Audit Management Conference in New Orleans, April 1986. Peter is now President of the Institute of International Auditors, in Orlando, Florida.



The Office bid farewell to Rollande Montsion at a reception on 6 June 1986. Robert Lalonde and Ken Dye both made speeches to the crowd of around 70, and Rollande was presented with a wood engraving and silk flowers. She left the OAG for a position in the private sector.

The Professional Staff Conference

The Executive Committee recently approved the second Professional Staff Conference, which will be held August 24-26 at the Transport Canada Training Institute in Cornwall. It will be held for professional staff at the AU-1 to AU-3 and equivalent levels, including all major audit support groups.

Raymond Dubois is the Conference co-ordinator, and an Organizing Committee has been established with the following members: Chairperson **Margaret Haire**, **Guy Dumas**, **Susan Kearney**, **Lucie Parent**, **Paul-Henri Rhéaume**, **Serge Roussel**, **Maureen Lawson**, **Marion Smith** and **Cécile Thomas**.

The theme of the Conference is "Professionals Moving Toward the Future" and the objectives of the conference are: to provide a forum where OAG professionals can meet and explore their roles as part of a forward-moving team, examine ways they fit into the changing environment, discover resources to deal with the changing scene and to allow an exchange of ideas between OAG professionals and senior management.



Auditor General Ken Dye addresses the New Zealand Society of Accountants in Wellington, N.Z. (from left to right Tony Gray, member of Branch Committee; Brian Tyler, Auditor General of New Zealand; Graham Vaughan-Jones, Chairman, Wellington Branch Committee; Ken Dye; Ross McDonald, Executive Director, New Zealand Society of Accountants; and David Shand, Head of Government Financial Management Support Service.)



Ken Dye presenting Bob Bouchard the Long Service Award for 25 years of service.



Zuoling Du (People's Republic of China) and Wazir Qureshi (Pakistan) working hard as fellows at the OAG.

The Principals Conference

Mont Ste. Marie was the site of the 1986 Principals Conference. The opening session, on the evening of Thursday 22 May, saw Stanley Hartt, Deputy Minister of Finance, speaking and answering questions on a wide variety of topics ranging from taxation to the impact of restraint policies.

Friday morning belonged to Ken Dye. His remarks focussed on directions for the Office of the Auditor General during his second five years, his main emphasis being on specific challenges and opportunities in auditing. Ken Dye's presentation was followed by a vigorous and very open question and answer period.

What proved to be the highlight of the conference was the Friday afternoon session when the principals were joined by Aideen Nicholson, Chairperson of the Public Accounts Committee, and Jim Hawkes, Chairperson of the Standing Committee on Labour, Employment and Immigration. With Mark Hill acting as moderator, the two MPs provided a stimulating and in-depth discussion of their perceptions of the new committee structures of the House of Commons, and their potential impact on the OAG.

Husbands, wives and guests of principals arrived for Friday evening's reception and dinner, "Plus Six in Song" providing the lively entertainment.

The unanimous verdict was that the Conference was an outstanding success. Special thanks to John Hutchinson and his conference committee for their superb planning and organization.

Next Page:

- *Super-organizer Maureen Lawson welcomes registrants Auditor General Ken Dye and Deputy Auditor General Ed Rowe to Mont Ste. Marie, while Mike Adibe looks on.*
- *Auditor General Ken Dye offers challenges for the coming five years...*
- *...while principals listen attentively.*
- *Conference Chairman, John Hutchinson, provides good humoured advice and instruction for principals throughout.*
- *Stanley Hartt, Deputy Minister of Finance, addresses the OAG principals at their opening session.*
- *Participants meet at Mont Ste. Marie.*
- *(From left to right) Tariq Javed, Jim Burrows and Ed Khalil share a quiet moment between sessions with new Principal Esther Stern, attending her first principal's conference.*
- *Vancouver based Don Young (left centre) shares eastern sunshine with (from left to right) Maurice Cutler, and AAGs David Marshall and Ron Thompson.*
- *Moderator Mark Hill adjusts the microphone for visiting MPs Aideen Nicholson and Jim Hawkes.*
- *AAG Doug Deeks takes the opportunity for a word with Hew Robertson.*
- *Auditor General Ken Dye puts past OAG achievements behind him.*





- ☐ La super-organisatrice Maureen Lawson accueille le vérificateur général Kenneth Dye et le sous-vérificateur Ed Rowe au Mont Sainte-Marie. Mike Adibe attend son tour.
- ☐ Kenneth Dye présente les défis proposés pour les cinq années qui viennent.
- ☐ ... et les directeurs principaux l'écourent attentivement.
- ☐ Le président de la conférence, John Hitchinson, a donné avec humour de bons conseils aux directeurs principaux.
- ☐ Le sous-ministre des finances Stanley Hartt, s'est adressé aux directeurs principaux à la session d'ouverture.
- ☐ Quelques participants à la conférence.
- ☐ (de g. à d.) Tariq Javed, Jim Burrows et Ed Khalil prennent une pause en compagnie de Esther Stern. Celle-ci assiste à sa première conférence suite à sa promotion en tant que directeur principal.
- ☐ Don Young de Vancouver (au centre, à gauche) partage un rayon du soleil de l'est avec (g. à d.) Maurice Cutler et les vérificateurs généraux adjoints David Marshall et Ron Thompson.
- ☐ Mark Hill ajuste le micro pour les députés Aileen Nicholson et Jim Hawkes.
- ☐ Le vérificateur général adjoint Doug Deeks échange quelques mots avec Hew Robertson.
- ☐ Le vérificateur général Ken Dye place les réalisations passées du bureau derrière lui...

La conférence annuelle de 1986 des directeurs principaux a eu lieu au Mont Ste-Marie. Lors de la session d'ouverture du jeudi 22 mai, Stanley Hartt, sous-ministre des finances a échangé propos, questions et réponses qui ont porté sur différents sujets dont la taxation et les effets des restrictions budgétaires.

Le vendredi matin a été réservé aux propos de Ken Dye. Il a donné son point de vue sur l'orientation du BVG pour la seconde moitié de son mandat de dix ans, et plus particulièrement sur les défis et les possibilités qui se présenteront dans le monde de la vérification. La période de questions qui a suivi son exposé fut des plus dynamiques.

La session du vendredi après-midi a constitué le point chaud de cette conférence. Aileen Nicholson, présidente du comité permanent des Comptes publics et Jim Hawkes, président du Comité permanent du Travail, de l'Emploi et de l'Immigration ont rejoint les directeurs principaux. Ces deux députés ont donné leurs perceptions des nouveaux comités de la Chambre des communes et de leur impact possible sur le BVG.

Les époux, épouses et invités sont venus rejoindre les directeurs principaux pour la réception du vendredi soir. Un verdict unanime de "franc succès" a été prononcé à l'endroit de la conférence. Un merci spécial à John Hitchinson et son comité pour la planification et l'organisation de cet événement.

Une réception soulignant le départ de Rollande Montsion a eu lieu le 6 juin 1986 au Restaurant du Centre national des arts. Robert Lalonde et Ken Dye se sont adressés au groupe d'environ 70 personnes présentes. Une sculpture en bois et des fleurs en soie lui ont été remises en guise de cadeau souvenir.



Conférence du personnel professionnel

Le conseil de direction a récemment donné son accord pour la tenue de la deuxième Conférence du personnel de formation de Transports Canada, à Cornwall. Cette conférence s'adresse au personnel professionnel des niveaux AV 1 à AV 3 et niveaux équivalents.

Le coordonnateur de la conférence est Raymond Dubois et le comité organisateur se compose comme suit : Margaret Haire, présidente, Guy Dumas, Susan Kearney, Maureen Lawson, Lucie Parent, Paul-Henri Rhéaume, Serge Roussel, Marion Smith et Cécile Thomas.

Le thème de la conférence est "Les professionnels en marche vers l'avenir" et ses objectifs sont les suivants : servir de tribune autour de laquelle les professionnels peuvent se réunir et se pencher sur les rôles qu'ils sont appelés à jouer comme partie intégrante d'une équipe tournée vers l'avenir; explorer les façons dont ils s'insèrent dans un milieu en mutation et puiser des ressources qui leur permettent de relever le défi de l'évolution et favoriser un échange d'idées avec les professionnels et la haute direction du BVG.

En avril dernier, le vérificateur général Ken Dye s'est adressé au New Zealand Society of Accountants à Wellington, Nouvelle-Zélande. (De g. à d. Tony Gray, membre du Branch Committee, Brian Tyler, vérificateur général de la Nouvelle-Zélande, Graham Vaughan-Jones, président du Wellington Branch Committee, Ken Dye, Ross McDonald, directeur exécutif de la New Zealand Society of Accountants et David Shand, chef du Gouvernement Financial Management Support Service.)



Ken Dye a présenté le Prix de long service à Bob Bouchard pour ses 25 ans de service.



Les boursiers, Zuoling Du (République populaire de Chine) et Wazir Qureshi (Pakistan), lors d'une session de travail au BVG.



Le sous-vérificateur général Edward Rowe a rendu une visite de suivi aux deux boursiers de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée qui sont venus au Canada par le passé, Sarah Mayadunne et Don Hewagama de Sri Lanka.

□ Afin de tenir compte des modifications apportées au Code canadien du travail, le Bureau a mis sur pied un comité d'hygiène et de sécurité. Gary Lambert présidera ce comité et Annelie Felteau, représentante syndicale, en sera secrétaire. Rita Carlisle et Mike Brosseau représentent l'administration et Lucie Bazinet et Suzanne Dufour représentent le syndicat. Les représentants des bureaux à l'extérieur du 240 Sparks sont : Roger Simpson (Immeuble Jackson), Brian Pearce (Halifax), Jean-Guy Laliberté (Montréal), Al Dickens (Winnipeg), Del Dahl (Edmonton) et Don Young (Vancouver). Les membres de ce comité examineront les plaintes et s'occuperont des questions relatives à la sécurité et l'hygiène au travail et s'efforceront de résoudre les problèmes qui pourraient surgir.



Robert May, président de la Fédération internationale des comptables (IFAC) est venu visiter le Bureau le 24 juin 1986. Il s'est adressé aux directeurs principaux lors d'une réunion spéciale et a décrit le rôle et les activités de la Fédération.



Gehendra Adhikary, Ken Dye, Pascal Rugeumalira, Lucita Andres, Ed Rowe et Xu Yudi se sont rencontrés autour d'une même table lors du récent congrès de l'INTOSAI qui s'est tenu à Sydney, Australie, en avril 1986.



Le vérificateur général adjoint Ted McNamara reçoit des félicitations de l'ancien sous-vérificateur général Peter Wilson après sa présentation à la General Audit Management Conference à la Nouvelle-Orléans, en avril 1986.

□ Les employés du bureau ont inauguré de plain-pied la Semaine nationale de l'activité physique, et le 23 mai a été consacrée la Journée de l'espadrille. Rita Carlisle s'est fait accompagner de Natalie Savoia pour juger la compétition et remettre les macarons dans les catégories suivantes : Les premières personnes arrivées au bureau chaussées d'espadrilles : Louise Sabourin, Denis Bastien, Natalie Savoia, André Marcoux, Cecile Swerdlager, Anne-Marie Liebl et Claude Auger. Les espadrilles les plus bigarrées : Chris Kelly, Liz Dowd et Danielle Lauzon. Les plus usées : Reina Lanouette et Ghislain Lafontaine. Les plus originales : Linda Mann, Rita et Natalie ont cependant affirmé que tous ceux qui portaient des espadrilles ce jour-là ont commencé la semaine sur le bon pied.



Certains pieds gagnants de la Journée de l'espadrille.

□ L'Association des Comptables généraux licenciés de l'Ontario (CGA) tiendra son congrès de 1986 les 30 et 31 octobre et 1^{er} novembre prochain à Toronto. Le thème du congrès sera "A touch of Gold". Pour plus d'informations, communiquer avec Member Service CGA Ontario, 480 University Ave, 4th Floor, Toronto, M5G 1V2.

□ Correction

Le bas de vignette qui accompagnait la photographie en bas de la page 11 de notre numéro de juin-juillet aurait dû se lire comme suit : Le Très Honorable Robert Sheldon, député et président du CCP du Royaume-Uni, Kenneth Dye, et Aileen Nicholson, présidente du CCP du Canada. *Opinions* s'excuse de cette erreur. Nous désirons aussi souligner que les deux photos de la page 11 ont été prises par Richard Rumas, commis au CCP du Canada. Nous l'en remercions.



Le sous-vérificateur général Raymond Dubois, le vérificateur général Kenneth Dye et le directeur principal Don Young lors d'une audience devant le Comité des comptes publics des Territoires du Nord ouest à Yellowknife.

□ La journée de balle lente du BVC a donné lieu à différentes activités autres que la balle lente elle-même. Par exemple, Elwyn Dickson et Raymond Dubois se sont affrontés lors d'une course à pied joint dans une poche de patates... Vous devriez leur demander qui a gagné... Reina Lanouette, Louise Beauparlant et Lorraine Clayton ont organisé de la journée. Merci!



Wong Wen à la recherche de la position idéale.



Petits et grands ont eu l'occasion de bien s'amuser

nous retrouvons trois sections : la planification des ressources humaines et la dotation, sous la direction de Pierre Desjardins; la classification, rémunération et les relations de travail, sous la direction de Gary Lambert; et la paie et les avantages sociaux, sous la responsabilité de Mary Chenier.

Si vous désirez être renseigné sur un programme existant, obtenir une opinion professionnelle sur un sujet relatif à l'administration des ressources humaines ou discuter d'un problème qui vous touche de près, n'hésitez pas à consulter un représentant du Personnel.

☐ Bienvenue à Laurie Bennett, Beverly Bungay, Richard Brassard, Chantal Clément, Jay Cussons (bureau de Halifax), Donald MacNeill (bureau de Halifax), Rajesh Malhotra, Chantal Clément, et Susan Wong.

☐ Félicitations à Paul Baker, Louise Bigras, Giby Damji, Christina Kelly, Andrew Lennox, Richard Minaker, et Marion Smith qui ont été promus.

☐ Au revoir à Lucie Labelle qui travaille maintenant à Revenu Canada (Douanes et Accises), à Normand Amyot, transféré à la Commission de la fonction publique, à Dave Saunders qui est maintenant avec la Défense Nationale, Hersh Chernovsky, Anna Gibbons et Louise Langlois qui ont quitté le bureau et à June Rose-Beaty, Bob Bouchard et Bernice Wood qui ont pris leur retraite.

☐ Félicitations à Richard Brisebois et son épouse Angela Nadon pour la naissance de Sophie le 14 février, Sylvie Bourbonnais et son mari Sylvain pour Jérémie né le 3 mai, France Decelles et Serge Lahaie pour la naissance de leur fille Geneviève née le 6 mai, à Humberto Grajales, boursier de la Fondation canadienne pour la vérification intégrée et son épouse Maria qui ont eu leur premier enfant, Nicole Andree, le 23 mai, Rick Hughes et Julie Mills pour la naissance de Alexander le 20 juin et Lynne Vallée-Roy et son mari Jacques pour la naissance d'une fille le 24 juin.

☐ Election de Henry de Souza. Félicitations au directeur principal Henry de Souza pour son élection à la présidence de l'Institut de la gestion financière du Canada, lors de la réunion annuelle qui s'est tenue en mai dernier. Henry est aussi le secrétaire trésorier de l'Association des comptables agréés d'Ottawa.

Henry désire rappeler au personnel du Bureau que plusieurs d'entre vous peuvent facilement devenir membre de ces deux associations et que celles-ci bénéficient grandement de l'apport des membres impliqués dans des vérifications législatives.



(de g. à d.) Andrea Ross, Chislaine Poulin, Mary Chenier, Pierrette Lagacé, Claire Barbe, Vera Clemenhagen et Bernice Bonnell assurent les services de Rémunération et services.



Classification, rémunération, relations de travail. Ce groupe comprend : (g. à d.) Beverly Hryhorchuk, Elinor Turner, Carole Leblanc et Gary Lambert.



Madeleine Desroches, Pierre Desjardins et Claudette Carrier font partie du groupe de Planification des ressources humaines.

Portraits

Le groupe du personnel

d'un changement inattendu sur votre chèque de payé? Ces contacts occasionnels avec ce service ne doivent pas faire perdre de vue que les activités du Personnel touchent tous les employés de très près, quotidiennement, à différents niveaux et dans tous les aspects de leur vie professionnelle.

Le Personnel est appelé à jouer un rôle important tant à titre d'expert-conseil qu'à titre d'exécutant, et ce, lors de la classification d'un poste, d'une nomination, de l'évaluation du rendement, du rajustement annuel de la rémunération, d'une réaffectation, d'une promotion ou même d'un départ.

En somme, même si le rôle du Personnel est tout d'abord perçu comme l'exécution d'une suite d'activités diverses reliées à l'individu, son action se situe tout autant, sinon plus, au niveau de différentes interventions qui portent sur l'ensemble des employés du Bureau. Souignons entre autres l'élaboration de politiques et programmes et leur mise en oeuvre, comme par exemple la politique sur les heures de travail ou le Prix d'excellence du vérificateur général; les avis et conseils sur des sujets aussi variés que la planification des effectifs, les régimes d'assurance ou bien les difficultés dans les relations professionnelles; les transactions avec les représentants syndicaux sur toute question qui affecte vos conditions de travail; et les transactions avec les agences centrales relatives à la situation du Bureau au sein de la Fonction publique.

Présentement, le groupe du Personnel est structuré de façon traditionnelle, c'est-à-dire sur une base de spécialité. Sous la direction générale de Ginette Stewart,



Les services de Dotation sont assurés par Diane Meloche, René Clément, Cécile Thomas, André Marcoux et Suzanne Gibeault.



Noëlla Masson-Savoie et Ginette Stewart prennent une pause.

À un moment ou l'autre de votre carrière au Bureau, vous avez sans doute eu l'occasion de transiger avec un représentant du Personnel. Vous vous souvenez peut-être de votre entrevue initiale, des nombreux formulaires à compléter lors de l'embauche ou encore

Le Comité de la pratique professionnelle des vérificateurs législatifs

par Ron Thompson
Vérificateur général adjoint

Le Comité de la pratique professionnelle des vérificateurs législatifs a été mis sur pied à Victoria en Colombie-Britannique. Il représente à la fois le Bureau du vérificateur général du Canada et les Bureaux des vérificateurs généraux des provinces. Son objectif est de fournir les moyens d'identifier et de partager l'information qui favorise l'élaboration et la mise en pratique de méthodes de vérification de même que l'élaboration de programmes de perfectionnement dans les bureaux de vérification. Il vise aussi à réduire les redoublements d'efforts, à éviter de "réinventer la roue", de manière à réaliser des économies au cours de l'élaboration de méthodes et de programmes de formation et en arriver, dans la mesure du possible, à une certaine uniformité dans les pratiques professionnelles.

Le comité tient une rencontre annuelle et divers sujets qui touchent de près les vérificateurs législatifs y sont abordés. Lors de la réunion de mai 1986 qui s'est tenue à Halifax, le comité s'est penché sur le contrôle de la qualité, les programmes de perfectionnement des gestionnaires et les rapports qui découlent de l'obligation de rendre compte des ministères.

L'atelier qui traitait des rapports qui découlent de l'obligation de rendre compte des ministères était co-présidé par Ron Thompson, vérificateur général adjoint et membre du groupe central (équipe canadienne) de l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux, et Vinod Sahgal, directeur responsable de la

Direction des méthodes professionnelles. Afin de favoriser une saine discussion, ils avaient préalablement mené un sondage auprès des bureaux des vérificateurs législatifs. Le sommaire des réponses à ce questionnaire a servi de base à la discussion. Celle-ci a fait ressortir le besoin d'effectuer deux types de rapports, sommaire et détaillé. D'autre part, le principal sujet de discussion a porté sur les rapports détaillés de diverses facettes des gouvernements.

Rapports détaillés

Au cours de la discussion, on a dégagé onze questions et relevé quatre critères de qualité : facilité de compréhension des rapports, présentation en temps opportun, uniformité d'une période à l'autre ainsi que fiabilité des données au niveau sommaire.

Le groupe a conclu sa rencontre de cette année par une prise de conscience de diverses possibilités à envisager lors de la rédaction de rapports détaillés. Il a aussi relevé un certain nombre de points qui demanderont des études ultérieures, tels que l'identification des utilisateurs de ces rapports, leurs besoins en information et le coût réel de la préparation et de la vérification de rapports détaillés "idéaux".

Iacocca : Autobiographie

de programmes d'Ottawa-Hull antérieurement, organise des ateliers de travail et des mini-conférences. Pour ce faire, elle collabore avec d'autres associations locales qui regroupent notamment des planificateurs et des vérificateurs internes.

Conférence annuelle de la SCE - 1987

La conférence annuelle de la Société canadienne d'évaluation se déroulera à Ottawa l'an prochain. Le thème sera "L'évaluation : un élément fondamental de la gestion". Grâce aux activités régulières du chapitre local et à la conférence nationale, les professionnels qui oeuvrent dans le domaine de l'évaluation de programmes pourront participer à diverses activités au cours de l'année qui vient. Le thème de la conférence, qui étudie les liens entre l'évaluation et la gestion en général, devrait intéresser un grand nombre d'employés du Bureau et de membres de diverses associations professionnelles.

Cette autobiographie de Lee Iacocca, le concepteur de la Ford Mustang, raconte comment il a remis "sur ses roues" la société Chrysler - grâce à la mise en marché d'une nouvelle fourgonnette - et lui a évité la faillite. Comme pour un nombre incalculable d'immigrants, l'histoire commence et se termine autour de la Statue de la Liberté, symbole de l'Amérique. Son père, Nicola Iacocca est arrivé d'Italie en passant par les portes d'Ellis Island près de la fameuse statue en 1902, et 84 ans après, son fils préside la commission du centenaire de la Statue de la Liberté. L'origine du succès de Lee Iacocca passe par celui de son père qui a transformé un kiosque à "hot dog" en une importante société immobilière. La récession a enseigné au père comme au fils les leçons nécessaires à ce dernier pour quitter Ford et prendre en main le sort de ce géant souffreteux qu'était devenu Chrysler.

Iacocca possède une formation d'ingénieur. C'est donc à la division "ingénierie" de Ford qu'il a débuté. Rapide-ment il fait le saut qui le conduira au service de la commercialisation. Il progressait rapidement et lorsqu'il s'adressait à des américains du sud, il changeait son nom pour Iacocca Lee. Son opportunisme, ses talents de vendeur et un travail acharné l'ont mené à la présidence de Ford. L'histoire de la Ford Mustang, conçue à cette époque, pourrait s'étaler sur plusieurs chapitres.

Le déclin des bonnes relations entre Iacocca et Henry Ford nous a fourni l'occasion de nous immerger dans ce monde généralement hermétique des riches américains. Finalement, Iacocca a été remercié de ces services et s'est joint à Chrysler.

Ses premières années chez Chrysler furent ponctuées de coupures sévères au sein de l'entreprise et de nombreux voyages à Washington pour obtenir des prêts garantis. Les justifications offertes par cet homme entreprenant à la recherche de fonds sont très intéressantes et offrent de bons moments de lecture.

De nouveau, le succès lui a souri et la santé de Chrysler s'est améliorée et ce suite à la mise en marché d'un nouveau concept de fourgonnettes. Iacocca conclut son autobiographie par un chapitre qui traite de la sécurité routière et met l'accent sur les ceintures de sécurité.

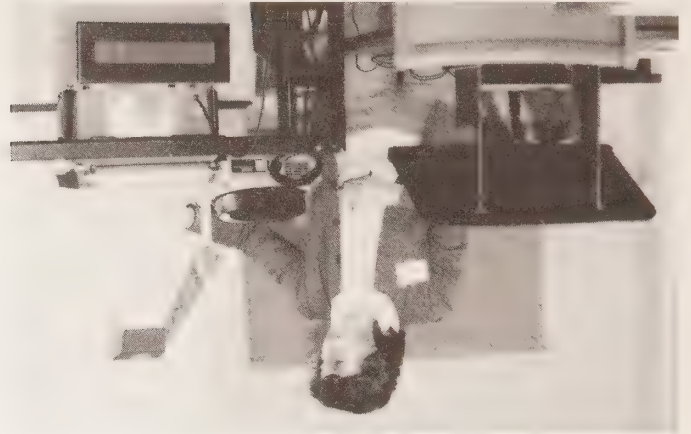
Ce résumé a été écrit par Michael Ryan. Nous projetons de faire paraître des résumés de ce genre occasionnellement.

La Société canadienne d'évaluation (SCE) est une association nationale d'évaluateurs et de vérificateurs spécialisés dans le domaine de l'évaluation. Fondée en 1985, elle compte plus de 500 membres à travers le Canada. Alan Gilmore, directeur principal de la vérification, fut l'un des fondateurs de cette Société, qui veille à la réalisation et à la vérification d'évaluations par le truchement de conférences annuelles et d'ateliers de travail, de bulletins de nouvelles et, plus récemment, par la création du Canadian Journal of Program Evaluation (Revue canadienne d'évaluation de programmes).

Le réseau d'employés professionnels actifs au sein de la Société s'étend jusqu'aux États-Unis. En novembre 1985, la SCE organisait une conférence internationale des évaluateurs à Toronto. Cette conférence a réuni près de 1 000 personnes (dont plus de 300 Canadiens), membres de la Société canadienne d'évaluation et de deux associations américaines équivalentes : la Evaluation Network et la Evaluation Research Society.

Conférence annuelle de 1986

La plus récente conférence nationale a eu lieu en avril dernier. Quelques employés de notre Bureau ont pris part à des séances organisées dans le cadre de cette conférence. Otto Brodtrick était l'un des principaux conférenciers invités à l'une des séances plénières. Son allocution, intitulée *Reluctant Decision-Makers: Why Do They Hesitate to Use Evaluation Findings*, portait sur une question qui intéresse beaucoup les évaluateurs.



Maria Barrados durant sa présentation.

Section de la région de la Capitale nationale

D'autres employés du Bureau ont présenté des exposés ou participé à divers groupes de discussion. C'est le cas de Maria Barrados, Hugh McRoberts, Henna Moenting et Nancy Soper. En avril, la SCE publiait le premier numéro de sa revue dont Joe Hudson est le rédacteur en chef. Ce magazine traite de tous les aspects théoriques et pratiques de l'évaluation, y compris la méthodologie, l'évaluation proprement dite ou les disciplines connexes. Ce premier numéro contenait des articles susceptibles d'intéresser les vérificateurs et évaluateurs locaux et portaient sur l'application et le développement de l'évaluation au sein de l'administration fédérale, ainsi que sur les liens entre le contrôle et l'évaluation du rendement. Neil Maxwell a rédigé l'un des articles de ce premier numéro.

La SCE compte diverses sections locales au Canada, dont celle de la région de la Capitale nationale. Celle-ci a été formée en 1985 suite à une fusion avec la Communauté des évaluateurs de programmes d'Ottawa-Hull, présidée par Nancy Soper. Notre section locale permet aux évaluateurs de la région de rencontrer des collègues qui effectuent ou étudient des évaluations de programmes, ou qui se servent des résultats de ces dernières. La section locale organise des conférences et groupes de discussion au sein desquels les membres peuvent échanger des idées au sujet de l'évaluation de programmes.

Au cours de la dernière année, le sous-contrôleur général, Guy Leclerc, a présenté un exposé sur la nouvelle orientation de l'évaluation de programmes au sein de l'administration fédérale; Jim Hawkes, député, a parlé du respect des besoins des politiciens en matière de données d'évaluation; et Darcy McKeough, conseiller en matière de liaison avec le secteur privé au sein du groupe d'étude sur l'évaluation de programmes, a discuté du travail de son groupe d'étude. Un certain nombre de directeurs de l'évaluation, de consultants et de gestionnaires de programmes ont participé à des sessions portant sur les mesures à prendre pour faciliter et améliorer l'évaluation de programmes. Outre ces réunions générales, la section de la région de la Capitale nationale, tout comme la Communauté des évaluateurs -

La campagne Centraide de 1986

par Normand Bourdeau
Coordonnateur de la campagne

Chaque année, on demande au service fédéral du gouvernement du Canada de jouer un rôle important dans la campagne annuelle de Centraide de la région de la Capitale nationale. Il s'agit là d'un événement particulièrement marquant pour nous car la contribution du service fédéral représente une portion très importante des fonds qui servent à subventionner chaque année quelque 85 organismes d'aide sociale affiliés à Centraide dans notre région.

L'objectif de la campagne du service fédéral de cette année est de 4,3 millions de dollars. Bien que l'objectif de notre Bureau n'ait pas encore été fixé, il devrait se situer autour de 37 000 \$. Il ne sera pas facile de recueillir cette somme dans la conjoncture économique actuelle, mais il ne faut pas oublier que si les temps sont durs pour nous, ils le sont encore davantage pour ceux qui sont dans le besoin.

Il ne faut pas oublier non plus que ce n'est pas à Centraide que nous donnons, mais aux nombreux organismes d'aide sociale que Centraide représente. Chaque année, grâce à nos dons, ces organismes assurent des services à quelque 150 000 personnes de notre collectivité.

En septembre, lorsque le solliciteur de Centraide fera appel à votre générosité, prenez le temps d'examiner la liste de ces organismes et réfléchissez à ce que ce don signifiera pour la qualité de vie de notre collectivité.



La Société canadienne d'évaluation

par Nancy Soper, directeur de vérification

La vérification de l'optimisation des ressources couvre toute une gamme de spécialités, notamment la comptabilité, l'ingénierie, les sciences sociales, le droit et l'administration. Un professionnel ne saurait aspirer à l'excellence s'il ne se tient pas au courant des innovations dans son champ de compétence. L'une des façons d'y parvenir est d'adhérer à une association professionnelle. Il n'est donc pas surprenant que bon nombre d'employés du Bureau s'intéressent de près à diverses associations professionnelles ou en soient des membres actifs, qu'il s'agisse de grandes associations de comptables ou d'associations de vérificateurs internes, de planificateurs, de gestionnaires des finances et d'évaluateurs de programmes.



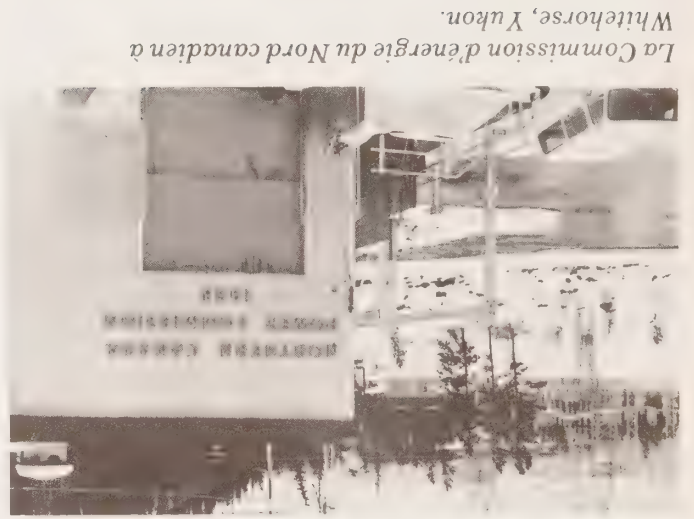
Hugh McRoberts, Nancy Soper et Joe Hudson participaient à la conférence annuelle.

La Corporation Place du Havre Canada est l'un des clients particulièrement intéressants du bureau de Vancouver. Cette corporation offre des aménagements qui peuvent recevoir des navires de croisières et qui logent le pavillon du Canada, dans le cadre d'Expo 86.

Dans l'Ouest canadien, les ordinateurs sont à la mode. À Vancouver, Bruce Carroll a récemment terminé le programme de formation, d'une durée d'un an, offert par la Direction de la vérification informatique. Le gestionnaire de vérification Vincent Poon possède une bonne formation et une vaste expérience et Darlene Burrow se sert fréquemment de son ordinateur à la maison. À Edmonton, John Preston doit commencer sa formation avec la Direction de la vérification informatique en octobre prochain.

Le bureau de Vancouver a été récemment relocalisé au Centre Sinclair, un projet de restauration qui vise quatre immeubles du gouvernement fédéral, et qui est situé au centre-ville, à l'intersection Hastings et Granville. Le personnel est donc retourné dans ses anciens locaux. George Allen a organisé et supervisé le déménagement. George est fonctionnaire fédéral depuis 26 ans et travaille depuis 20 ans au bureau de Vancouver. Il garde de très bons souvenirs de l'immeuble fédéral, comme il l'appelle. Toujours actif au sein de la Légion canadienne, George occupe le poste de *Zone commander* pour le *North Shore Sound Zone* et, à ce titre, il est également membre du *Council of Pacific Command*.

Le directeur principal, Don Young, aimerait bien accroître la fréquence des échanges de personnel entre les bureaux régionaux et le bureau central. L'autome dernier, par exemple, Eric Hellsten du bureau d'Edmonton s'est joint à l'équipe de vérification de Transports Canada à Ottawa. Giby Damji, du bureau de Vancouver, s'occupe actuellement de sa réinstallation à Ottawa, où le personnel se joint périodiquement aux équipes régionales, en vue de participer à la vérification des gouvernements du Nord canadien. Les employés des bureaux régionaux participent également de plus en plus aux vérifications intégrées. Un ancien employé, Stephen Siu, a oeuvré pendant presque un an au sein de l'équipe de vérification intégrée de Pêches et Océans; plus récemment, Sebastian Ho a participé à la vérification intégrée d'Emploi et Immigration. Bien qu'il soit relativement rare qu'un employé d'Ottawa soit réinstallé dans les régions, Don Young est confiant que les employés professionnels d'Ottawa en viendront à percevoir un séjour à Edmonton et Vancouver comme une étape importante aux fins de l'avancement de carrière. En fait, une fois sur place, il se pourrait bien qu'ils décident d'y rester!



La Commission d'énergie du Nord canadien à Whitehorse, Yukon.



Alan Beaton et Vincent Poon. Le travail ne leur fait pas peur.



Gerry Kimmel du bureau d'Edmonton, Ella Stenberg, vérificateur, Andy Nelson, vérificateur interne et Don Young, directeur principal, travaillent à la vérification de la Commission d'énergie du Nord canadien.

Le travail de vérification se répartit essentiellement en deux grandes catégories : les activités dont le Bureau est directement responsable, soit environ 65 % des ressources disponibles, et les autres travaux de vérification, soumis par les équipes de vérification d'Ottawa. Dans les deux cas, l'accent est mis sur la qualité des services offerts à l'organisme client, et sur la coordination avec les équipes d'Ottawa. Les bureaux régionaux ont l'avantage de bien connaître les clients. Par exemple, Carolyn Chiu et George Yip, du bureau de Vancouver, ont une vaste connaissance de la plupart des clients de leur bureau.

beaucoup d'expérience et toute une gamme de compétences. Frank a été secondé par Gerry Kimmel et Ella Stenberg du bureau d'Edmonton, ainsi que par trois conseillers de Vancouver et un conseiller d'Ottawa. La vérification de la Commission constitue peut-être un précédent en ce qui concerne la logistique requise pour vérifier une organisation qui couvre tout le nord du Canada. Cette vérification représente aussi l'un des premiers examens spéciaux effectués par le Bureau.

LE BUREAU

Les deux bureaux ont plusieurs clients communs et sont à peu près de même taille. Le bureau de Vancouver compte 13 employés : Angela Luk, secrétaire, et 12 comptables. Quant au bureau d'Edmonton, il compte 12 employés dont la secrétaire Rose Mary Dixon et deux stagiaires en comptabilité, Gary Charter et Jean-Marc Morin.

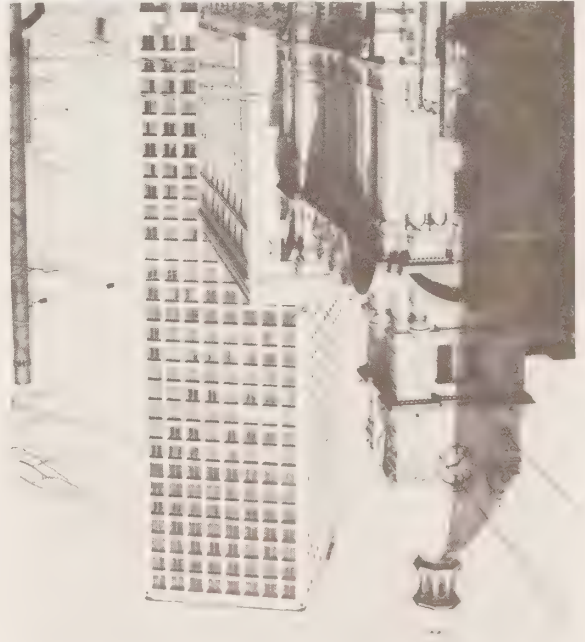
En plus de diriger la vérification du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, Steve Murakami est le botaniste attiré du bureau d'Edmonton, et il permet à ses collègues de se familiariser avec une variété intéressante de plantes diverses. Jean-Marc Morin et Stuart Barr, pour leur part, sont généralement en mesure de convoquer les centres sportifs de Yellowknife de les laisser utiliser leurs installations pour jouer au racquetball. Le personnel d'Edmonton a fait preuve d'une grande humilité suite à la défaite des Oilers durant les éliminatoires de hockey. Quant au personnel de Vancouver, il est toujours très modeste car les Canucks ont respecté la tradition et se sont fait éliminer des le premier quart.

Le personnel des deux bureaux est appelé à voyager souvent, presque exclusivement dans le nord du Canada, mais certains employés en redemandent. C'est le cas de Del Dahl et Ian Campbell, du bureau d'Edmonton, qui ont récemment passé leurs vacances dans le sud du Pacifique, alors que Darlene Burrow, du bureau de Vancouver, s'est rendue à Mexico faire de la plongée sous-marine. Bill Johnston, du bureau d'Edmonton, est le voyageur le plus méritoire; en effet, il fait la navette entre Edmonton, Yellowknife et Banff, où il possède une résidence.

Le personnel des deux bureaux a la chance unique de vérifier deux gouvernements autonomes, ainsi que six sociétés d'État qui appartiennent aux territoires et quatre sociétés qui appartiennent au gouvernement fédéral, ce qui représente au total 13 jeux distincts d'états financiers

Commission d'énergie du Nord canadien

Le bureau de Vancouver revient à ses anciennes amours, le Centre Sinclair.



Le vérificateur général Kenneth Dye, assiste également à ces audiences lorsque son horaire le lui permet.

Différences entre les bureaux de Vancouver et d'Edmonton

Les deux bureaux de l'Ouest, qui font partie de la Direction de vérification des Affaires indiennes et du Nord et de Santé et Bien-être et qui est dirigée par le vérificateur général adjoint Elwyn Dickson, présentent une structure et un style de gestion quelque peu différents. En effet, le bureau d'Edmonton est codirigé par Del Dahl et Gerry Kimmel, deux collègues qui mènent une carrière parallèle depuis belle lurette. Ils travaillent au bureau depuis 15 ans.

Les bureaux régionaux de Vancouver et d'Edmonton

par Don Young, directeur principal

Les deux bureaux situés le plus à l'ouest du pays, Edmonton et Vancouver, ont plusieurs particularités. En effet, non seulement couvrent-ils une région très vaste qui comprend l'Alberta, la Colombie-Britannique et tout le nord du Canada, mais en plus ils servent de Bureau du vérificateur général pour les gouvernements du Yukon (bureau de Vancouver) et des Territoires du Nord-Ouest (bureau d'Edmonton).

Bien qu'ils soient de petite taille, les gouvernements des deux territoires présentent la plupart des caractéristiques de ceux d'une province. Ainsi, ils comportent une assemblée législative élue par le peuple, ils sont structures (ministères et sociétés d'Etat), et organisés (ministères, sous-ministres, etc.) comme une province, et sont régis par la même législation.

Comités des comptes publics

Ils comptent également un Comité des comptes publics. Bien qu'ils soient relativement récents, ces deux comités ont largement contribué à promouvoir l'obligation de rendre des comptes dans leurs juridictions respectives. Le sous-vérificateur général Raymond Dubois et l'ancien directeur principal Harold Hayes ont joué un rôle de premier plan dans l'évolution de ces bureaux. Raymond Dubois et Don Young, ainsi que le gestionnaire ou directeur responsable, assistent régulièrement aux audiences de ces comités. Ils assurent tout le soutien voulu et, dans le cas du comité des Territoires du Nord-Ouest, ils agissent comme témoins lors des audiences.

Aucune tâche n'est à l'épreuve du directeur principal Don Young!





Doreen Cline de Regina.



Surpris par la caméra, Dave Saunders de Winnipeg.



De gauche à droite : Martin Ruben, Al Dickens, Carolyn Chomichek, Sharon Hodgson et Pam Weber.



Rich Minaker, Sandra Cohen et Stephen Braaten lors d'une vérification.

Le directeur actuel du bureau régional de Regina, Claude Saul, fait partie de ce bureau depuis 20 ans. Il a passé la première année de sa carrière à Winnipeg. C'est un fervent amateur de sports, mais en tant que spectateur. Depuis quelque temps, il doit mettre les bouchées doubles parce que son "bras droit", Kathy Mattem, a donné naissance à Curtis Daniel en février dernier, et ne prévoit revenir au bureau qu'en août prochain. La secrétaire Doreen Cline assiste aux matches de hockey de sa progéniture. Avant d'entrer au bureau de Regina, en 1974, Doreen travaillait à la GRC.

Jack Dalglish et Pam Weber consacrent toutes leurs énergies à la vérification de l'Administration de la stabilisation concernant le grain de l'Ouest et de la Commission canadienne du blé. Leurs loisirs sont consacrés à des activités complètement différentes. Ainsi, Jack fait du jardinage et Pam est membre de la *Board of Winnipeg Singers*.

L'Administration de la stabilisation concernant le grain de l'Ouest est un projet qui relève du bureau de Winnipeg et a pour but de stabiliser les mouvements nets de trésorerie dans le cas d'environ 139 000 producteurs de l'Ouest. Le gouvernement fédéral et les producteurs contribuent à un régime d'assurance en vertu duquel les producteurs reçoivent des prestations pour les années où les mouvements de trésorerie se situent en-deçà d'un certain niveau. D'autre part, l'objectif de la Commission canadienne du blé est de s'assurer de la qualité du blé canadien en vue de sa mise en marché tant au pays qu'à l'étranger.

Dave Saunders quittera sous peu le bureau régional de

Winnipeg après y avoir travaillé dix ans. Il restera à Winnipeg, mais il oeuvrera au sein du ministère de la Défense nationale. Il est aussi membre de la Réserve navale où il met à profit ses talents de plongeur. Il

profite de l'occasion pour dire au revoir à toutes ses connaissances et à tous ses collègues du Bureau.

Tout comme Dave, qui a fait partie de nombreux comités de l'Association des CGA, Martin Ruben est membre de cette association et il donne un cours de 4^e cycle en vérification. Il participe actuellement à la vérification du centre fiscal de Winnipeg, pour laquelle on prévoit un total de 1 000 heures de travail. Ce centre compte plus de 2 000 employés qui assurent le traitement des déclarations d'impôt des contribuables des provinces des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest. Au cours d'une année ordinaire, plus de 1 000 déclarations font l'objet d'une vérification, qu'il s'agisse d'une simple déclaration de deux lignes (particuliers) ou de la déclaration plus complexe d'une grande société canadienne. Durant ses loisirs, Martin se rend sur les terrains de golf du voisinage et essaie de jouer en moins de 100 coups sur un parcours de neuf trous... Un nouveau venu viendra s'ajouter à sa petite famille en octobre

prochain.

Pour sa part, Sandra Cohen, chef de l'équipe du bureau de Winnipeg affectée à la vérification de l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce (une vérification qui représente 2 000 heures de travail), profite de ses loisirs pour pratiquer la danse aérobique, le ski de randonnée et la planche à voile. L'Office de commercialisation a été fondé en 1969 dans le but de normaliser les pratiques commerciales liées au poisson d'eau douce et aux produits du poisson, et il enregistre chaque année des ventes de l'ordre de 42 millions de dollars. Un examen spécial qui nécessitera environ 2 000 heures est prévu pour 1986-1987.

Quant à Stephen Braaten et Rick Minaker, ils sont tous deux amateurs de volleyball et ils ont travaillé ensemble à quelques reprises, notamment lors de la vérification de la Société Radio-Canada. Le travail de Stephen l'oblige souvent à se déplacer, spécialement à Pinawa, Logan Lake, St-John's, Moose Jaw, Weyburn et Altona. Il consacre ses heures libres au dessin, à l'électronique, à la menuiserie et à l'informatique, mais il fait remarquer que la situation pourrait bien changer puisqu'il doit se marier cet été. Rick Minaker doit lui aussi se déplacer, mais plus souvent qu'autrement durant la saison hivernale, et vers des destinations où la température est plus clémente qu'à Winnipeg. Il est un ardent amateur des Bombers et des Jets de Winnipeg.

Nouvelles des bureaux de Winnipeg et de Regina

par les employés des bureaux de Winnipeg et de Regina

L'année qui s'achève aux bureaux de Winnipeg et Regina fut des plus intéressantes et des plus productives. En effet, le directeur principal, Al Dickens, a supervisé 60 projets de vérification, ce qui représente quelque 25 000 heures de travail réparties comme suit : environ 15 % de ces heures ont été consacrées à la vérification d'entités de Winnipeg et de Regina et le reste à la vérification d'entités référées par Ottawa.

Grâce à la collaboration de directeurs principaux

d'Ottawa et à la réalisation de quelques projets régionaux, le personnel a pu accroître son expérience en participant à certaines vérifications d'optimisation des ressources, dont : Pêches et Océans - Région de l'Ouest, la Commission canadienne du blé, l'Administration de la stabilisation concernant le grain de l'Ouest,

Agriculture - la Loi sur le rétablissement agricole des Prairies, ainsi que les bureaux régionaux de Winnipeg, Regina et Vancouver de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada.

Al Dickens a été réélu membre du Conseil manitobain de l'ICCA et président du comité d'adhésion, et ce pour un mandat de deux ans. Cette année, le Manitoba fête son 100^e anniversaire. C'est donc une année intéressante pour faire partie du Conseil.

Les bureaux de la région de Winnipeg/Regina comptent 13 employés qui ont participé à diverses activités tout au long de l'année. Sept d'entre eux partagent le même intérêt pour le sport, qu'il s'agisse de plongée sous-marine, de danse aérobique ou de soccer. Ils sont aussi de fidèles admirateurs des Jets et des Blue Bombers de Winnipeg.

Cours de perfectionnement en micro-informatique donné à Montréal



les micro-ordinateurs ou bien le nouveau logiciel IDEA déjà en application dans au moins deux entités de Montréal et à l'étude pour plusieurs autres. Nous avons aussi l'occasion de suivre différents cours de perfectionnement. En effet, une grande attention est apportée au perfectionnement de tous les employés.

Octobre : Les vérifications intermédiaires des différentes sociétés d'État peuvent débuter. Toutefois, les cours de perfectionnement ne sont pas tous terminés et, de plus, il faut s'occuper du recrutement universitaire sur le territoire du Québec. Plusieurs vérificateurs de tous les niveaux ont l'occasion de retourner sur les campus des différentes universités afin d'y rencontrer les candidats intéressés à se joindre au BVG. De plus, le Fonds social du Bureau de Montréal profite des belles couleurs d'automne pour organiser le rallye automobile annuel qui se tient un samedi après-midi et se termine dans un bon restaurant.

Novembre : Les activités de vérification reprennent de plus belle. Que ce soit à Téléglobe Canada avec une équipe d'environ huit vérificateurs, à l'Administration de Pilotage des Laurentides, ou à plusieurs autres sociétés déjà mentionnées lors du travail de fin d'année en mai et juin, tous sont à la tâche.

Décembre : Les travaux de vérification se poursuivent mais il faut aussi penser aux évaluations annuelles et à la planification du prochain exercice du Bureau. Le Fonds social du bureau profite du temps des Fêtes pour organiser une réception de Noël, le soir, dans un bon restaurant de Montréal. Plus tôt dans la journée,

Raymond Dubois, sous-vérificateur général, est invité à nous communiquer diverses informations qui concernent le BVG lors d'une réunion à laquelle tous les employés participent; ce sont d'ailleurs eux qui établissent l'ordre du jour.

Janvier : On complète certaines vérifications intermédiaires qui ont été entreprises en novembre et décembre. Les évaluations annuelles sont révisées et discutées avec les employés concernés. De plus, on s'assure que la planification pour le prochain exercice financier est complète.

Février : Certains chanceux n'ont pas encore pris tous leurs congés annuels et profitent des dernières semaines avant le tourbillon des vérifications de fin d'année pour se permettre quelques jours de vacances, soit à faire du ski dans les Laurentides soit à accumuler de nouvelles réserves d'énergie au chaud soleil du sud. Plusieurs travaux doivent quand même être effectués afin de préparer le terrain pour les vérifications qui débiteront bientôt. Les vérifications de fin d'année de Téléglobe Canada et de l'Administration de Pilotage des Laurentides se termineront sous peu.

Mars : L'année financière du Bureau se termine, mais pour les vérificateurs du bureau de Montréal il s'agit du début d'un nouveau cycle de vérification de fin d'année, toujours exigeant, mais combien intéressant.

Malgré son fardeau déjà important, le bureau de Montréal a quand même du pain sur la planche et il doit planifier les nouveaux défis qui découlent de la Loi sur l'administration financière, plus particulièrement des examens spéciaux et de nouveaux clients possiblement pour la fin de 1988.



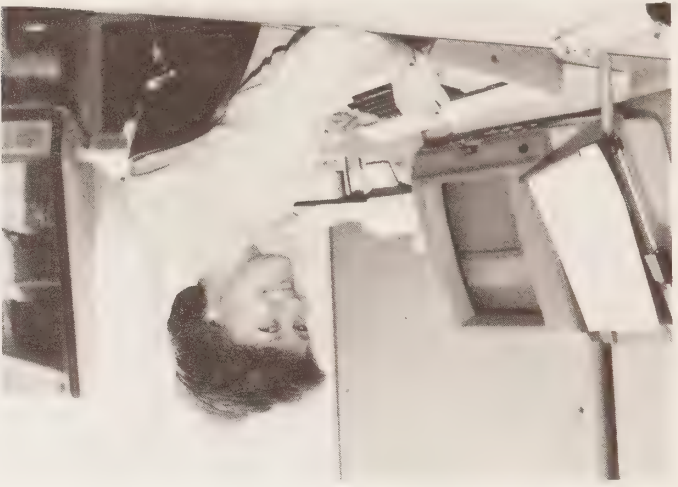
Louise Soucy, vérificateur, prend une minute pour sourire à la caméra.



Des membres de l'équipe de vérification des Arsenaux Canadiens : (g. à d.) Nicole Desmarais, Normand Lefebvre, Jean-Pierre Morin et Bernice Dance.



(g. à d.) Suzanne Moorhead, Lyne Desmarais et Lyne Duval travaillent à la vérification de Radio-Canada.



Le traitement de textes n'est qu'une des tâches dont s'acquitte la secrétaire Henriette Fournier.

Juin : Les beaux jours de juin ne sont pas encore pour les vérificateurs car ils doivent continuer à travailler très fort afin de respecter les échéances de dépôt des états financiers des sociétés d'Etat. De plus, plusieurs mandats référés par le bureau d'Ottawa doivent débiter. Il s'agit entre autres de la vérification des Fonds renouvelables des aéroports de Dorval et Mirabel, des opérations de la région du Québec du ministère de l'Expansion industrielle régionale, de la division du contrôle national du remboursement des chèques du ministère des Approvisionnement et Services à Matane (même s'il fait encore froid à Matane en juin, on peut profiter du Festival de la crevette), de la division de Douanes et Accises de Revenu Canada et de la Commission de l'emploi et de l'immigration. Juin est aussi le mois de la vérification des ententes de financement collectif des services de navigation aérienne d'Islande et du Danemark, qui sont administrées par l'Organisation de l'aviation civile internationale. Deux vérificateurs effectuent ce travail sur place. La température n'est pas toujours idéale (souvent froid et pluvieux), mais comme leur calendrier est bien rempli, ils n'ont pas vraiment de temps libre pour profiter du beau ou du mauvais temps ou admirer les volcans d'Islande et savourer la bonne bière du Danemark.

Juillet : La plupart des travaux relatifs aux sociétés d'Etat sont terminés, toutefois, il reste encore beaucoup de travail à faire sur les mandats référés par le bureau d'Ottawa. Ces mandats sont, entre autres, Revenu Canada, Santé et Bien-être, les Affaires indiennes, Travaux publics, Pêches et Océans et les Anciens combattants. Ces travaux de vérification se font à Montréal, mais aussi en plusieurs endroits du Québec dont la ville de Québec, Matane, Shawinigan et Jonquière. Vers la fin de juillet, les vérificateurs peuvent enfin penser à des vacances annuelles bien méritées.

Août : C'est la période des vacances pour plusieurs vérificateurs, toutefois, ceux qui n'ont pas prévu leurs congés pour cette période pourront se rafraîchir dans les entrepôts frigorifiques de plusieurs laiteries afin d'y effectuer l'inventaire du beurre pour la Commission canadienne du lait. De plus, certains travaux référés par Ottawa, tels que la vérification des tableaux financiers pour les Comptes publics, doivent être effectués.

Septembre : L'automne arrive et nous rappelle les nombreuses vérifications intermédiaires qui seront entreprises sous peu. C'est donc le mois idéal pour préparer les différents mémoires de planification. On en profite pour se familiariser avec les innovations utiles à notre travail, que ce soit les différents programmes sur

Une année au bureau de Montréal

s'ajouter à l'équipe régulière lors de la période de pointe. Trois personnes assument le travail de secrétariat et les tâches administratives. Elles effectuent avec un professionnel toutes les tâches qui sont le lot d'un bureau de taille moyenne : courrier, réception, téléphone, approvisionnement, impression d'états financiers, distribution du rapport annuel, traitement de textes, micro-ordinateur, etc. En fait, elles sont le point central vers qui converge tout le personnel du bureau. De plus, elles sont régulièrement en communication directe avec le bureau d'Ottawa soit par la ligne téléphonique du traitement de texte (Xerox 860) ou par le terminal relié au système TRACS. L'une d'elle, Nelly Brière, poursuit des études universitaires afin d'obtenir une désignation comptable.

Afin de mieux situer le travail de vérification au bureau de Montréal, voici une brève description d'une année-type, bien que les années se suivent mais ne se ressemblent pas toujours.

Avril : Le printemps annonce la saison des vérifications des états financiers de différentes entités (sociétés d'État sous la responsabilité directe du bureau de Montréal, l'Organisation de l'aviation civile internationale, et plusieurs mandats référés par le bureau d'Ottawa). Le mois débute toujours par l'inventaire physique des stocks de munitions des Arsenaux Canadiens. La plupart des employés du bureau de Montréal ont eu l'occasion de participer à ce décompte et parfois dans des conditions difficiles (entrepôts froids et humides, chemins boueux). Toutefois, cette année, la température exceptionnelle en a facilité les conditions. La dernière vérification de cette société se termine donc sur une bonne note. Toutefois, cette société a été vendue au secteur privé le 9 mai 1986. La vérification des états financiers de près de 100 fonds gérés par l'Organisation de l'aviation civile internationale, une agence spécialisée des Nations Unies qui a son siège social à Montréal, va bon train. Une équipe de huit vérificateurs s'assure que le travail soit terminé pour la mi-mai. Les principaux autres mandats de vérification entrepris au cours du mois d'avril sont les Ponts Jacques Cartier et Champlain, les services au Québec de la Société Radio-Canada, qui occupe une équipe de six à huit vérificateurs, l'Office national du film, et certaines opérations de l'Énergie Atomique du Canada.

Mai : La plupart des travaux entrepris en avril se poursuivent en mai. La vérification des Sociétés immobilières de Mirabel, du Vieux-Port de Montréal et du Vieux-Port de Québec, de l'Office canadien des provenances, de Téléfilm Canada et du Siège de l'Ingénierie de la Société Radio-Canada viennent toutefois s'ajouter à la liste déjà importante des travaux en cours. Tous les vérificateurs sont donc à la besogne et de nombreux vérificateurs sous contrat les aident à compléter leur travail selon les échéances fixées.

par Claude Gauthier, Opérations de vérification et Jean-Guy Laliberté, vérificateur général adjoint

La raison d'être fondamentale du bureau régional de Montréal est d'exécuter les tâches professionnelles, principalement dans la province de Québec, qui découlent des responsabilités imposées au vérificateur général par la loi qui le régit ou de celles qui lui sont confiées par la Loi sur l'administration financière.

Près des trois quarts des travaux du bureau de Montréal concernent des mandats de sociétés d'État sous sa responsabilité directe, les autres travaux concernant surtout des mandats de vérification de ministères sous la responsabilité de directeurs principaux à Ottawa. Ceux-ci peuvent demander chaque année, selon les circonstances, de 40 000 à 50 000 heures de vérification.

Le bureau régional de Montréal est sous la responsabilité du vérificateur général adjoint Jean-Guy Laliberté. Les travaux de vérification et les tâches administratives sont sous le contrôle de deux directeurs, Francine Bissonnette et André Parson's et d'un gestionnaire, Micheline Massicotte. Les travaux de vérification sont exécutés par une trentaine de vérificateurs permanents répartis à peu près également entre la gent masculine et la gent féminine. La majorité peut travailler dans les deux langues officielles. Une trentaine de vérificateurs sous contrat qui proviennent de firmes privées d'experts-comptables, viennent

L'équipe définitive regroupait les chargés de projet Neil

Maxwell (Ottawa), Kevin Potter (Halifax), Murray Davidson (Halifax), Bob Grant (Ottawa) et Hugh McRoberts (Ottawa). Ils s'occupaient respectivement des allocations versées aux anciens combattants, de la partie III du Budget des dépenses de la planification et de l'évaluation des programmes, du programme des pensions d'invalidité et de la gestion financière, des soins de santé, de la gestion des ressources humaines et des comptes de fiducie.

L'équipe s'est agrandie lorsque l'on a confié l'étude préparatoire à l'équipe de vérification de la gestion et du contrôle financiers, dirigée par Roger Simpson. Cette vérification a constitué une réelle "prise de conscience" pour notre personnel d'Ottawa en raison des nombreux déplacements qu'elle comportait. Dave Grant et moi-même considérons cette situation "normale" pour les employés du bureau de Halifax.

Le succès d'une saine collaboration

Bien que nous n'en soyons encore qu'à la phase de rédaction du rapport, nous avons reçu des commentaires très positifs au sujet de notre travail. Je pense que tous les participants comprendront que la collaboration des employés d'Ottawa et des bureaux régionaux donne de très bons résultats.

De récentes modifications, comme la nomination du directeur principal Brian Pearce et de John O'Brien, viennent ajouter aux compétences et à l'expérience de notre bureau en ce qui a trait à la vérification des sociétés d'État et aux vérifications intégrées. Nous envisageons avec plaisir la possibilité de discuter avec les équipes d'Ottawa des diverses mesures que nous pourrions prendre pour leur venir en aide au cours de l'année qui vient.

Nouvel embauchement

Cette décentralisation n'aurait pu survenir à un meilleur moment puisqu'elle eut lieu deux ans après la vérification intégrée de 1980, et nous laissait suffisamment de temps pour préparer la présente vérification. Au cours des quatre dernières années, 11 employés de Halifax ont acquis aux Affaires des anciens combattants une expérience qui correspond à celle qu'ils auraient acquise au bureau d'Ottawa.

À la fin de 1984, nous recevions le feu vert pour réaliser la phase des sondages dirigée par Roy Gunn, directeur principal de l'époque. Pour ce faire, nous avons mis à l'essai le cahier de documentation élaboré pour cette phase de travail par la Direction des méthodes professionnelles; nous respectons ainsi l'engagement que nous avons pris de participer à la mise au point de méthodes de travail.

Au cours de ces phases initiales de la vérification, l'équipe était composée de Roy Gunn, David Grant et Kevin Potter, tous de Halifax. Elle s'est agrandie au moment où le plan de vérification a été accepté et les divers projets d'étude élaborés.

Décentralisation

C'est à ce moment précis qu'ont commencé à se faire sentir les problèmes posés par la décentralisation. En effet, aucun de nos employés ne pouvait étudier certaines questions soumises à une vérification, comme les soins de santé ou l'évaluation des programmes, pour ne nommer que celles-là. Nous avons donc dû faire appel à nos ressources "internes" à Ottawa. En l'absence de personnes ressources à Ottawa, nous avons résolu de faire appel à des consultants.

À l'automne de 1985, Roy Gunn quittait le Bureau, profitant ainsi d'une retraite anticipée offerte par le gouvernement fédéral, pour devenir vérificateur général adjoint de la Nouvelle-Écosse. Il a été remplacé par Hugh McRoberts à titre de directeur principal responsable de la vérification intégrée, et la "haute direction" est ainsi démenagée à l'ouest, plus précisément au 240, rue Sparks.

Un tel changement aurait pu avoir des conséquences désastreuses n'eût été les efforts déployés par Hugh et les autres membres de l'équipe. Après une brève période de mise au point, l'orientation définitive de la vérification a été établie.

Histoire des trois Cités

Le déménagement de l'administration centrale des Affaires des anciens combattants a commencé durant l'exercice 1981-1982. Au même moment, le BVG entreprenait la décentralisation de ses opérations de vérification au bureau de Halifax qui est devenu, par la même occasion, le seul bureau régional chargé de la vérification de tout un ministère.

La vérification des Affaires des anciens combattants montre bien à quel point la participation des bureaux régionaux est importante. En effet, le bureau de Halifax a largement contribué à la planification, à l'examen et à la rédaction des rapports dans le cadre de cette vérification.

Ce titre, calqué sur "Histoire des deux Cités" de Dickens, décrit bien la vérification intégrée des Affaires des anciens combattants, présentement en cours. Toutes les personnes affectées à cette vérification, y compris le directeur principal Hugh McRoberts, vous diront combien une vérification de cette envergure présente un défi intéressant. En effet, les membres de l'équipe de vérification viennent d'Ottawa et Halifax mais l'entité à vérifier se trouve à Charlottetown.

par Kevin Potter
Opérations de vérification

Neil Maxwell et Bob Grant au travail.



Dave Grant au travail à Ottawa.



Kevin Potter et Hugh McRoberts photographent des éléments de preuve pour leur vérification.



KMD vous parle

Je suis très heureux que ce numéro d'Opinions mette l'accent sur le travail effectué par nos bureaux régionaux.

La présence du Bureau du vérificateur général à travers le pays est significative. Les activités du gouvernement du Canada sont dispersées d'un océan à l'autre et plusieurs sociétés d'État ont leur direction générale loin d'Ottawa. De plus, le BVG est le vérificateur des gouvernements des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon.

La permanence assurée par nos employés des bureaux régionaux donne lieu à d'excellentes relations avec les clients des entités que nous vérifions. Cependant, le travail de ces bureaux représente des défis bien particuliers. Les nombreux déplacements demandent un effort important de la part des employés et de leur famille. La formation professionnelle, particulièrement dans le domaine toujours croissant de la vérification informatique, les oblige à de nombreux voyages dans la capitale nationale. Même si le petit nombre d'employés dans chaque bureau régional semble limiter les chances d'avancement, en réalité la taille de ces mêmes bureaux permet à chacun d'acquérir une vaste expérience de divers aspects de la vérification.

De plus en plus, cette expérience doit inclure la vérification de l'optimisation des ressources, ce qui exige une planification soignée de même qu'une collaboration particulière des directeurs principaux d'Ottawa, ceci afin de faciliter la participation active du personnel des bureaux régionaux dans les vérifications intégrées. Il est indéniable que leur connaissance du milieu et leurs

contacts personnels ajoutent une dimension importante à nos vérifications de l'optimisation des ressources.

L'une de nos priorités actuelles est de fournir aux bureaux régionaux toutes les occasions de participer pleinement à la vie et au travail du Bureau.

C'est d'ailleurs à quoi je m'engage personnellement. Le professionnalisme du personnel des bureaux régionaux est un élément vital de l'excellence que le Bureau du vérificateur général cherche à atteindre.

Kenneth M. Dye, F.C.A.



KMD vous parle		1	Couverture	Les bureaux régionaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Une année au bureau de Montréal		4	Prochain numéro	Nouvelles des bureaux de Winnipeg et de Regina		7	Les bureaux régionaux de Vancouver et d'Edmonton		9	La campagne Centraide de 1986	12	La Société canadienne d'évaluation	Résumé d'un livre – Iacocca :		14	Autobiographie	Le Comité de la pratique professionnelle des vérificateurs législatifs		15	Arts graphiques (couverture)	Traduction sommaire		16	Portraits	Options est publié tous les deux mois par la Direction des communications. Veuillez adresser votre correspondance et les changements à la liste d'envoi à :		Options, Arrêt 11-13 Bureau du vérificateur général du Canada 240, rue Sparks, tour ouest Ottawa, Ontario K1A 0G6		Vol. 4 No. 4		Impression	M.O.M. Printing	
Conseillers à la rédaction		Coordonnateur de la liste d'envoi		Pierre Roure Nancy Murphy Maurice Cutler		Jacques Rousseau Yvon Thivierge Ann Hutchison		Conseillers à la rédaction		David Hackett		M.O.M. Printing																													

Opinions

Bureau du vérificateur général du Canada



août □ septembre 1986

Opinions

Office of the Auditor General of Canada

CAI
AG
-063



October □ November 1980

From the Corner Office 1

**The Comprehensive Audit of
the Department of Agriculture** 2

**The Comprehensive Audit
Team** 5

The Audit Process 7

**Ken Dye Receives Honorary
Degree From Lakehead
University** 10

Gold Tester 12

**Value-for-Money Auditing in
Canadian
Crown Corporations** 13

PAC Reports 15

Profiles 17

Next Issue

The 1986 Annual Report

☐ ☐ ☐

Principal Desmond Kimmitt

Acting Editor Diane Vachon

**Editorial
Assistant** Leslie Scanlon

Photographs Philip Hannan
Dave Hansen

Graphics Gisèle Wand
Art Routliffe
Paul Michaud

Text processing Liz Dowd
Wendy Bannister

Draft Translation Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge
Diane Bisson

Editorial Advisers Pierre Roure
Nancy Murphy
Maurice Cutler

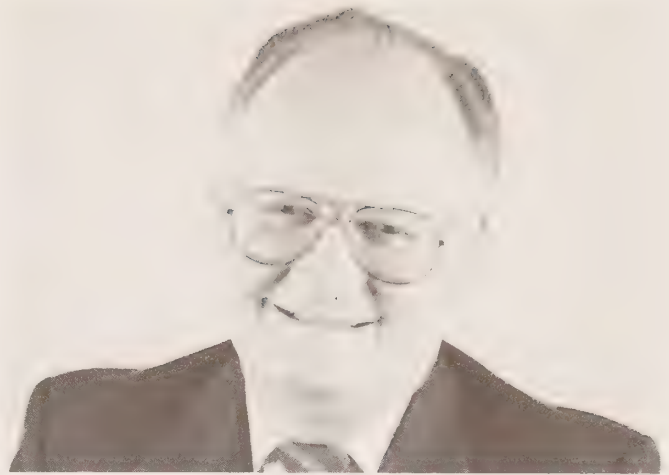
Mailing List David Hackett

Printer M.O.M. Printing

Opinions is published every second month by the
Communications Group. Please address all
correspondence and changes to mailing labels to:

**Opinions, Stop 11-13
Office of the Auditor General of Canada
240 Sparks Street, West Tower
Ottawa, Ontario
K1A 0G6**

From The Corner Office



When visiting the United Kingdom last year, I heard about a newly established competition named the Financial Management Reports Award. Inaugurated by The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) and Arthur Andersen & Co. Management Consultants, the purpose of the competition, which is open to all governmental organizations, is to foster better control of costs and to help accelerate the process of developing better reports for supporting effective management in the public sector. In the words of the sponsors: "if management is to take financial decisions which will improve both efficiency and effectiveness, then it requires clear and economically presented internal reports on key matters".

My immediate reaction on learning about the Award was that those goals were exactly the things our Office had tried to achieve when we developed our Integrated Financial-Management Reporting System here at the Office of the Auditor General (OAG). The objective of our system is "to provide an accurate and timely set of integrated financial and operating reports so that management at each level is informed and has the necessary information to take corrective action if required".

I recall saying to Ron Warne – the OAG's Deputy Auditor General with responsibility for Administrative Services, including Finance – upon my return that "we should go for that Award. And I want us to win it!" Ron responded by co-ordinating and putting together our submission. And, as this edition of *Opinions* was going

to press, I learned by telephone from London that the OAG had in fact won, in competition with 29 other entries. A key element in our reporting system that we drew to the attention of the independent assessors who judged the competition and which, I believe is unique among public sector bodies is that "all staff members from the most junior to the Auditor General report how they employ their time. Time is budgeted and reported weekly to the nearest tenth of an hour. Everybody participates!"

My thanks and congratulations go to those in our Office who have contributed to the development of our Integrated Financial-Management Reporting System. And my special thanks go to Ron Warne, Bill Beaudoin, Wayne Gilmour, our graphics group and to all others involved in preparing the submission that gained this prestigious award for the OAG. Our presentation apparently gained plaudits not only for its content but for its clarity.

A handwritten signature in dark ink, which appears to read "Kenneth M. Dye".

Kenneth M. Dye, F.C.A.

The Comprehensive Audit of the Department of Agriculture

by Trevor Shaw
Director, Audit Operations Branch

The audit began in May 1985 and is reported in Chapter 8 of the 1986 annual Report of the Auditor General to the House of Commons. The audit findings and recommendations are recorded there.

Managers of agriculture programs are involved in a complex environment. Programs are managed day to day under a variety of constraints and pressures. Our audit, like others, was a transitory event. This can be an unwelcome intrusion, a constructive experience or a waste of time. I believe that ours was constructive.

The audit team developed an empathy for the diversity and complexity of Canadian agriculture and the programs of the Department. The more we learned, the more we appreciated the importance of agriculture and the extent of both federal and provincial programs. The team learned about the history of the Department and the significant transformations in agriculture since 1867. We studied how the programs worked and considered their inherent strengths and weaknesses.

On the other side, Departmental officials were receptive (and often patient) to our questions and ideas. Many

sessions were held to brief management at all levels of the findings as the audit went along. This avoided any unexpected surprises for management, helped conserve audit resources and sped up the clearance of the final report with the Department.

There were times of difference and potential conflict. What made it constructive was the ability to see the point of view of others. Both parties listened to each other; a little humour and goodwill also went a long way. The audit process, including office methodology and guidelines, ensured the facts and findings were correct and that only significant matters were reported.

However, dialogue was the key to overcoming obstacles and reaching consensus. In the final analysis, it was the professionalism and attitude of program managers as well as the auditors that made the process work. Quietly and sincerely, those involved wanted the results to benefit others. One of the Department's senior officials wrote to us, "we may disagree on some conclusions, but not on the objective of providing the best possible benefits to agriculture producers, at a minimum cost to taxpayers".

The Department accepted substantially all of the recommendations and began action even before the audit report was issued. The audit may have promoted change, but if so it was not the only influencing factor.

*Describing the Department of Agriculture and the
Department of Agriculture*

Food remains at the base of the hierarchy of our needs. Describing this base in the context of Canada is no easy matter, for to do it justice we should talk about the complete history and development of Canada. Obviously there is not enough room here. Here we will only convey some aggregate economic data about the agri-food sector.

It is rather surprising that less than 5 percent of Canada's work force is now involved in primary agriculture. Less than 13 percent of our land is suitable for farming of any kind. However, Canada's cultivable 163 million acres is a rich resource relative to our population of 25 million. Food related industries of farming, processing, distribution

etc., account for about 14 percent of employed Canadians and agriculture accounts for about 25 percent of Canada's trade surplus. In 1983, a balance of trade in grains and oilseeds of \$6.1 billion more than offset deficits in fruits and vegetables. The agri-food industry as a whole generates some \$60 billion in annual Gross Domestic Product (GDP). The Canadian consumer spends some \$40 billion a year on food.

The aggregate cash receipts of farmers is about \$20 billion a year (see chart next page). This includes the value of exports (\$7-\$10 billion) and payments received from federal and provincial governments in the amount of approximately \$3 billion. The annual net income of farmers varies. In 1985, it is estimated that farmers, as a whole, had a net income of around \$3 billion - roughly equal to government expenditures in agriculture.

The family farm is the unit common to agriculture. The 1981 census of Canadian farms indicates that, of the 318 000 farms, 87 percent were operated by sole proprietors and two-thirds of the operators owned the land they farmed.

Canadian farming has a heterogeneous and concentrated economic structure. In 1981, 1 percent of farms produced 19 percent of gross farm sales, 5 percent accounted for 38 percent of sales, and 25 percent of farms 74 percent. This pattern holds for most commodities. The numbers suggest the majority of census farms would be operated by part-time farmers whose major source of income is actually off the farm.



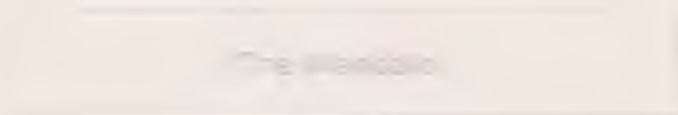
Assistant Auditor General Paul Ward listens to an audit presentation.

Just as farms vary in size and distribution of sales, the importance of agriculture varies from province to province. In 1982, agriculture's share of gross provincial product was highest in Saskatchewan and Prince Edward Island and lowest in Newfoundland. When compared to the 1970s, agriculture has declined in importance in nearly all provinces. However, it remains the economic basis of most rural communities across Canada.

Such measurements can change overnight. A year ago the figures were different and even as we write they likely have changed considerably. The pending drop in grain prices is a primary case in point. The situation looks critical. It is precisely this volatility that prompted governments to introduce income stabilization programs many years ago. Whether they can respond to present conditions of grain farming, however, remains to be seen.

A matrix of federal government programs and instruments was prepared. This summarized the ongoing risk reduction efforts provided farmers and the Canadian food industry. This matrix comprised 12 programs under Agriculture Canada; several boards, Commissions and Crown corporations; Transport Canada; External Affairs; and Revenue Canada Taxation. Some 26 instruments were identified that appear to influence price, supply, demand, input costs and income. These instruments include support payments and flat rate subsidies; supply management (dairy for example); research; import controls, quotas, regulations, duties and tariffs; quality control standards; cost of money assistance through the Farm Credit Corporation; cost of product storage assistance; and consumer subsidies.

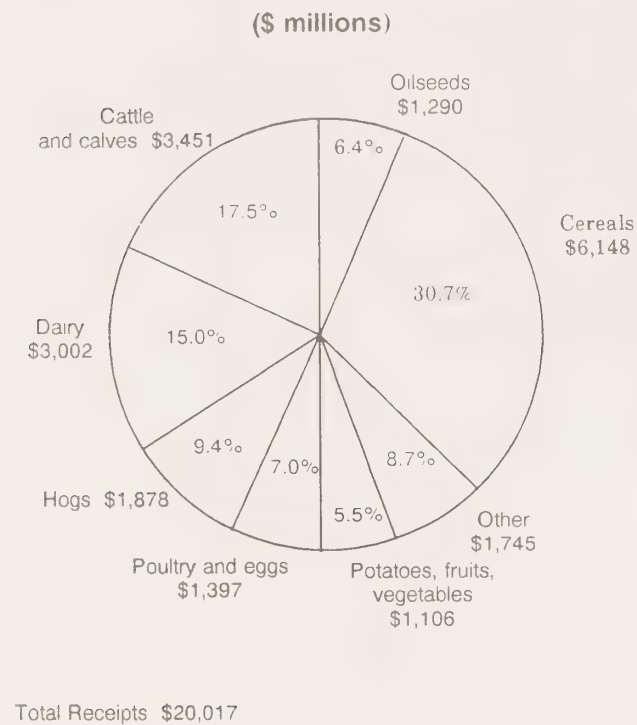
The scope of federal programs is indeed considerable. The income transfer payments of Agriculture Canada alone are some \$700 million a year for such things as dairy subsidy, crop damage caused by waterfowl migration, advance payments for crops, and contributions to Crop Insurance plans as well as to the Western Grain Stabilization program.



The Department of Agriculture has existed since Confederation. The current mandate, founded on a legislative base of some 40 Acts of Parliament, is to

promote the growth, stability and competitiveness of the agriculture food sector. The Department is presently organized into seven Branches plus the Prairie Farm Rehabilitation Administration and the Executive Offices.

Canada's Farm Cash Receipts by Major Category, 1984



Source: Statistics Canada, Farm Cash Receipts, No. 21-001, February, 1985, (Ottawa: Minister of Supply and Services Canada, 1985).



The usual impression of a farm has not changed.



Rafid Warsalee, Danny Foster and Fred Ermuth looking over some reports for their audit.

The audit team developed an appreciation of current policy issues in agriculture. Some of these are a decline in the financial returns to farmers, soil degradation and the need to advance production and farming techniques, increasingly competitive international trade, and competing with government support programs of other countries while exporting Canadian products at prices that appear to subsidize the consumption of importers.



Lise Demers hands a report to Principal Henry de Souza.

The Comprehensive Audit Team

The Comprehensive Audit Team included Henry de Souza as Principal, Trevor Shaw - Coordinating Director and Project Leader for the audit of farm income protection programs; Rona Shaffran - crop insurance programs, Sam Gelman - Prairie Farm Rehabilitation, Fred Ermuth - Agriculture research, Don Hushion - human resource management, Bob Riendeau - toxic waste and hazardous materials, and Larry Martin for the review of marketing and economic services. Audit staff were Danny Foster, Lena Holloway, Rafid Warsalee, Martin Ruben (Winnipeg Regional Office), Kathy Mattern

and Steve Braaten (Regina Office). Lise Demers was the team assistant.

The Advisory Committee provided effective guidance to the audit. It consisted of Larry Meyers, Deputy Auditor General; Hector Millward, Assistant Auditor General; Ron Moore; and Sid Williams. Sid was previously Deputy Minister of the Department of Agriculture. Suffice to say the audit team was kept on its toes answering the questions posed by the Advisory Committee which challenged the findings of the audit and influenced not only what was said in the report but how it was said.

While few in number, the audit team brought diverse skills and experience to the comprehensive audit of the Department of Agriculture matching the programs under audit. Skills included not only accounting and auditing but experience with economics, research, sociology, and engineering.

Trevor Shaw and Fred Ermuth have been project leaders on several value-for-money audits of departments and Crown corporations. Rona Shaffran and Sam Gelman have had similar audit experience. Fred provided very important continuity as he was also involved in the 1982 Comprehensive audit of the Department of Agriculture. He also possesses a Doctorate in economics. Rona Shaffran conducted a special examination of insurance programs of the Export Development Corporation in addition to those of Agriculture. She has a Masters in Social Work and has worked on program design and evaluation. Larry Martin is a professor in agriculture economics at Guelph University. The team also included four CA designations.



Rona Shaffran and Sam Gelman break for a smile during an agriculture meeting.



Principal Henry de Souza, Trevor Shaw and Danny Foster discussing the audit.



A subject of the audit looking unconcerned.

When Trevor Shaw phoned home one day his wife and daughter asked who was calling. Martin Ruben worked in Winnipeg from Monday to Friday and then worked the weekends in Ottawa. He's forgotten where he lives. Sam Gelman alternated between Fisheries and Agriculture which left him in a quandry about what to have for dinner.

Maybe a little exaggerated, but indicative of what the auditor experiences. A lot has to be done and time goes by quickly.

But how do unique individuals become a team? While being different, they were also alike. Team members were, and are, adaptive individuals both quick to learn and energetic. They were willing to share information and ideas with each other as well as with the managers of the programs they were auditing. After all, an idea (unlike marbles and money) cannot be subtracted from another idea. Successful negotiations in any field, including audit, is really the art of adding to the knowledge already held by each party. As a result, both parties benefit and consensus can be reached. Finally, the team members were both task and people oriented. The work was rewarding and the pay, of course, never enough.

On the personal side...

Looking back, two auditors were lost one day. They were found working behind a mound of files and papers. Henry de Souza was asked for identification when he went home one night. He quit smoking and developed a writing cramp. Rona Shaffran finally got to go skiing in July. Danny Foster almost forgot that he had a newborn. Lise Demers managed a trip to Hawaii but gave up a date with Tom Selleck to come back early.

The Audit Process

Planning was important to this audit. Limited time and money were available and the challenge was to audit intelligently with what we had. To do this, the audit focussed on the programs rather than administrative processes. Areas were excluded or reduced from the potential scope of the audit early in the process when the activity had been previously audited by the Office; the Internal Audit and Evaluation Branch of the Department had conducted reviews or had plans to do so within the near future; and where no significant risk to public expenditure was indicated by the initial overview of the Department (not to say that programs excluded from audit are not important in what they do).

The scope of our audit included the transfer payment programs of the Agricultural Stabilization Board, Agricultural Products Board, Western Grain Stabilization Administration and Crop Insurance Division, the operations of the Prairie Farm Rehabilitation Administration, the activities of the Research Branch, the services of the Marketing and Economics Branch, and the function of human resource planning as it related to research activities. Collectively, these account for about \$1 billion of the \$1.6 billion expenditures of the Department. We also took a second look at the Department's control over dangerous substances.

Effort was made to understand why the programs existed, how they worked, and the environment in which they operated. Only then could we be in a position to know whether due regard for economy, efficiency and effectiveness was present in the management of programs. This knowledge was particularly important

in formulating audit criteria. The criteria for each audit project became an exercise of adapting generic standards (as pronounced by the Office and central agencies) to the unique programs of the Department. In one instance, the audit criteria were considered by the Department as a source of guidelines for the introduction and management of a new program. Management saw them as a helpful piece of work from which they might benefit.

The audit proceeded according to a plan that set out the audit phases and steps (36 to be precise) in their required sequence and expected elapsed time. Project management was keyed to the delivery dates for audit products, namely the survey report, project reports and the chapter for the annual Report. The audit was completed on time and within budget. This was accomplished with effort and dedication, particularly when you consider that all members of the audit team completed other projects during the same time period.

The strategy for the audit was developed early and we stuck to it. We paid particular attention to the objectives of the Department's programs and the planning to carry them out. We wanted to know how goals were set and measured as well as the techniques of controlling operations. The Department's new operational planning framework, Part III of the Estimates, Branch operating plans and other planning documentation were analysed for this purpose.

Items emerged that caused the auditors to pause and think. In the language of auditing these are sometimes called lines of audit inquiry. For example, why and when is a commodity supported at a level different from the 90 percent minimum prescribed by the Agricultural Stabilization Act? Examples were milk, hogs and wheat. Why would subsidy on one commodity - milk - represent 84 percent of a program's expenditures? How is uninterrupted support for dairy consistent with the objective of providing short term risk protection to farmers? Is price stability achieved by subsidy payments and how do you know? What defines market risk and how is it measured? Can measurements of changes in the growth and competitiveness of the agri-food sector be attributed to the activities of the Department of Agriculture? Why are emergency payments made where crop insurance is available? What is the effect of a 78 percent participation level in the Western Grain Stabilization Program compared to the 90 percent level suggested by the Act? Why are levy rates going down when payouts are accelerating and the fund balance is dropping rapidly? How is the self-sustainability of support programs assessed where costs are to be covered through premiums and levies?

Auditing in this manner has some risks. Matters of policy are bound to emerge and face the auditor. We had to think about the role and accountability of the Minister vis à vis the Department where key program decisions were taken. We attempted to distinguish between policy decisions, the process of making decisions, the implementation of policy, and the evaluation of policy. We considered very carefully what the numerous Acts required. There was a first for the Office: the new procedures introduced by government to provide the Auditor General with access to Cabinet decisions were used for the first time by the audit team. Information for decision making became a theme for our examination of agriculture programs.

Acts of Parliament were indispensable to the audit. The large spending programs of Agriculture Canada are governed by individual pieces of legislation. In many respects, this audit had to be, and was, an audit of compliance with authority. While considering Acts we also looked at the management of each Branch from the viewpoint of an integrative whole of the Department. Strategic planning and program linkages became another audit theme.

Auditing for compliance with authority is not as simple a matter as one might first suppose. The time context is a factor. In the case of agriculture, Acts have been passed at different times between 1867 and 1986. For example, the Department's Act has remained virtually unchanged since 1867 (it is soon to be updated). The Agricultural Stabilization Act has its origins in the 1940's, while the Western Grain Stabilization Act was passed in 1976.

Legal counsel helps when things get complicated. Many thanks to Phil Childs, our legal advisor for the agriculture audit, who helped resolve a compliance issue that was brought to his attention.

Past audit findings were not overlooked. We followed up the findings of the 1982 comprehensive audit as they related to areas selected for audit this time around. We also made use of internal audit and program evaluation reports of the Department. In so doing, co-ordination was improved between the Office and the Audit and Program Evaluation Branch of the Department. It also sped up our learning process since a lot of information was contained in the reports of the Branch.

We spent many hours talking to program managers. We toured research facilities and viewed first hand the water development projects on the prairies. We spoke to pasture managers and grain farmers. We contacted agriculture specialists, associations and interest groups



A modern farm.



Agriculture research keeps up with modern technology.



A new agriculture research station in Lennoxville, Quebec.

such as the Alberta Cattlemen's Association and the Canadian Consumers Association. We read publications by the Dairy Farmers of Canada and other interest groups. We spoke to provincial departments of agriculture and obtained information about their programs. We conducted a literature search and compiled a reference library of many useful reports, studies and publications. We also read newspapers and journals relating to agriculture. We learned about the workings of federal and provincial stabilization programs. The water development and pasture management practices in Canada, the United States and Australia were studied. We also kept abreast of the report of the Nielsen Task Force on Program Review and how the Department of Agriculture was responding to it.

While we did lots of talking (and walking) we also did a lot of file work and plain old fashioned checking and verification. Documentation in support of changes to Acts and programs were examined. For example, the procedures, models, formulae and calculations leading to support payments under the Agricultural Stabilization Act were analyzed and tested. These payments total \$2 billion over the past six years. It was soon discovered that price and cost data inputs have a significant impact on the level of contribution (transfer) payments. Variations or calculation errors of less than one dollar can mean a difference of millions of dollars in spending. Cost of production models necessary for the determination of commodity support can have as many as 50 different cost components. Just getting current price data is a monumental task for the Department.



Auditor Trevor Shaw "in the field" with dairy farmer Winston McBane.

We examined the contents of about 75 files relating to the management of major crop insurance plans. The method, timing and approval of premium rates were reviewed in relation to provincial agreements and the

Crop Insurance Act. We looked at whether it was the market price of a commodity or the costs required to produce it that was driving the value of coverage. To assist us, we employed professional actuaries and consulted the Department of Insurance. The Federal Crop Insurance Commission in Washington and Kansas City kindly provided us with comparable studies of crop insurance programs in the United States.

The audit of research activity revealed that it covers most of the animal, crop and food production in Canada and ranges from direct support to farmers to highly sophisticated biotechnology and genetic engineering research. The Research Branch has a decentralized structure and administration. There are 43 research locations and 15 experimental farms across Canada. About 95 percent of the Branch's Research and Development program is conducted internally.

Our audit of research focussed on management controls in recognition of the decentralized structure and different types of research being conducted. The examination looked for assurance that research projects were based on a strategy and were relevant to Branch objectives; projects met minimum standards of scientific and technical merit; projects were subject to a test of need; marketing and economic implications of research were reviewed; future resource requirements of long-term research were fully disclosed; and priority setting involved trade-off analysis between research alternatives. Don Hushion complemented the audit by examining human resource planning for researchers. Ross Buskard and Don Dunn also contributed by examining several capital projects.

In closing

This comprehensive audit was very much a process of identifying, testing and verifying issues, problems and errors as well as opportunities to improve program management. Adopting a cook book approach would not have yielded the same results.

Is the audit completed? Ahead we have the possibility of participating in sessions of the Public Accounts Committee. We can also expect to audit follow up in the future. This should tell us more about the impact of our work. While the audit can be seen as transitory it also has a cycle and continuity. One phase has been completed but the audit is never over.

Ken Dye Receives Honorary Degree From Lakehead University

Addressing the four priorities that we all share: to ourself, our family, our livelihood and our country was how Auditor General Ken Dye chose to receive his honorary doctor of commerce degree granted by Lakehead University and presented by Chancellor Robert Prettie. The other distinguished recipients of honorary degrees, David Suzuki, Robert Bateman and Farley Mowat received their degrees in the morning while Ken Dye received his in the afternoon. Ken Dye spoke to the graduates and their families at the May 1986 Convocation.

He spoke about the qualities in people who are successful, and reminded the crowd that it isn't only the students with the highest marks who go on to bigger and better things. "Success goes to those who recognize that their formal education is only one piece of what they are; who recognize that all experience goes to the whole education of a man or a woman; who retain their creativity and continue to ask questions and think and improvise and learn throughout their lives."

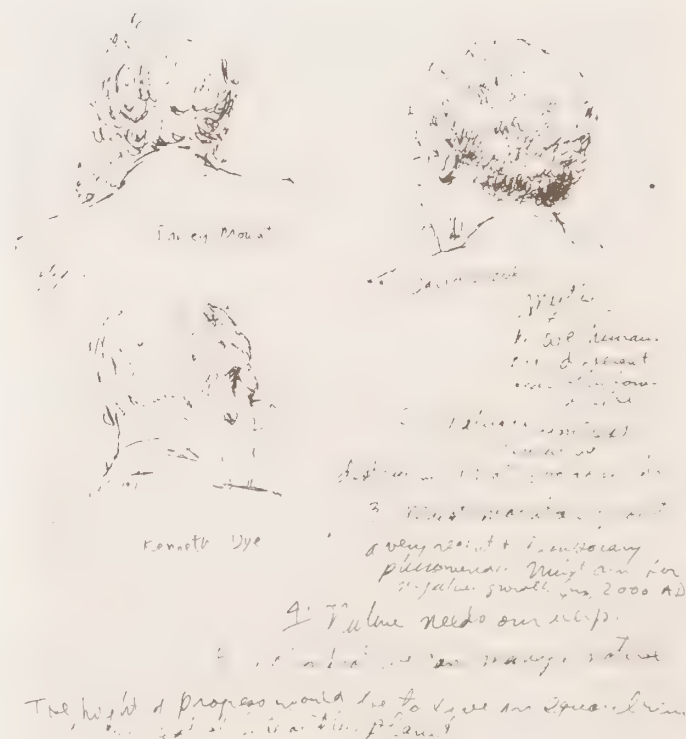
Ken Dye began his speech with references to Thunder Bay's interesting history, including the fact that the original site served as an important part of the fur trading industry in the late 1600s. Later Fort William went on to play a central role in the fur trading interests of the North West Company.

Four priorities

Bringing his talk more to the present day, he said he feels we have a basic responsibility for ourselves in both what we say and what we do. With each of us at the centre of our priorities, the first duty is not surprisingly to ourselves.

"Each of us is unique. Each of us is responsible for our own life, our own career, the choices we make. Each of us is endowed with certain talents – perhaps also certain handicaps... It is then up to us to design our own future, to shape our own philosophy of living, to decide on our own lifestyle."

Our second priority is our family, which he says is closely connected the first. This responsibility continues in different shapes throughout our lives, whether we are parent or child.



Sketch by Robert Bateman reproduced with thanks from the Lakehead University "Agora" Convocation Supplement.

"...while we continue to work for an employer – whether it be an industry or a government department or a university or a school board – one imperative in our lives is never to be disloyal by word or deed to that employer. So that's my third priority," the Auditor General offered as advice to the graduates.

The pride of being Canadian

"As Canadians, we belong to a country which bestows many privileges. Not only is our land blessed with enormous natural resources. It is a land with a democratic system; we choose our governments. We live within a just rule of law. We enjoy a charter of rights. We have developed a social fabric that allows near universal access to such things as quality education and excellent health care. We have universities and

hospitals, art galleries and concert halls; we have national and provincial parks, and abundant recreational facilities; we have community centres and little leagues; we have churches, synagogues and mosques where we may be faithful to our own religious traditions. We can move freely throughout our vast country; and a Canadian passport gives us safe access to most other countries in the world.

"And Canada has a fine tradition of responding to the needs of other nations; by providing members of peace keeping forces; by responding both from the public and private sector – to emergency situations and natural disasters; by providing funds and technological skills towards education and development in, especially, Third World countries. These things are our inheritance." And so he described our fourth priority as giving something back to the country that he feels has given us so much.

Ken Dye continued by reflecting on his past, both in the public and private sectors, and on his current position as Auditor General. He said it was very much a challenge when offered, and continues to be so halfway through his tenure. He mentioned the Federal Government Reporting Study (FGRS), value-for-money auditing advances in the OAG, and Canada's role in teaching different auditing skills around the world, as successes during his first five years in the Office.

He concluded "it gives me a great deal of personal satisfaction as Auditor General to be associated with these initiatives in Canada and abroad. It's part of my job, of course. But I also like to think it's a piece of the rent I have had the opportunity of paying – a contribution to what Canada is all about, at home and internationally... I ask you to pay your own rent with pride."



Chancellor Robert Prettie with Auditor General Ken Dye.

Gold Tester

by Don McKenna
Audit Manager

The Exchange Fund Account is the principal repository of Canada's official international reserves. The purpose of the Account is to "aid in the control and protection of the external value of the Canadian monetary unit" and it is administered by the Bank of Canada. The assets of the Account which have a market value of approximately \$11.5 billion are made up of gold (\$9 billion) and foreign currencies and short term deposits (\$2.5 billion). The Office issues a separate opinion of the Exchange Fund Account Audit.



Unpacking the gold bars at the Mint.

One of our audit objectives was to verify the existence of the gold. We were present at physical inventory to ensure the existence of the correct number of gold bars. But in order to ensure that all bars contained gold of a stated purity (that is, that there were no fraudulent bars) it would be necessary to have a sample of the bars taken to a refiner for assaying at a significant cost.

How the gold purity is tested

While planning this aspect of the audit we became aware of a new development sponsored by a major Canadian chartered bank which makes it possible to test the purity of gold bars without melting them. This new technique measures the electrical property of the bars. Since no other metal has the same density and electrical properties as gold, any substitute material can be detected by a comparison of the electrical conductivity of a subject bar to a bar of known purity.

A screen on the analyser shows a pattern related to the electrical conductivity of the bar at several points. The pattern produced varies according to the weight, shade and purity of the bar.

Although production models of this instrument were still in the manufacturing process, the sponsoring bank made the proto-type available to us. Two of our auditors went to Toronto, where they were instructed in the use of the analyser and brought it back to Ottawa to test the purity of the gold of the Exchange Fund Account.



Wayne Cluskey, Don McKenna and Al Scrimgeour with the gold bullion tester.

Assets are good as gold

For the test we selected a statistical sample of gold bars from the records. These bars were drawn from the storage vaults, placed in packers (large boxes) which we controlled by using our own padlocks. On the day of the actual purity tests we selected bars from each of the refiners to be used as "reference" bars. For this purpose, we selected bars with stated purity of four nines, which indicates 99.99 percent purity. To calibrate the analyser one reference bar was placed on the analyser and the resultant test pattern was adjusted to a straight line. All other bars in the sample from the same refiner were tested by comparing their patterns on the screen to that of the reference bar. We repeated the procedure with bars from the other refiners.

The variances in patterns produced by our sample were accounted for by the differences in stated purity and weight of the bars.

The stated purity of our sample ranged from 99.5 to 99.99 percent and the weight ranged from 385 to 418 ounces.

We then arranged to have the Royal Canadian Mint assay our reference bars, the bar which produced the greatest variance on the screen, bars from other refiners and other bars selected at random from our sample.

The bars were shipped to the Mint where they were weighed and cut into pieces in our presence. The Mint kept the gold pieces belonging to each bar separately and later melted and assayed them.

The results of the assay indicated that a majority of the bars, including our reference bars, contained the stated purity and that the purity of the other bars did not differ significantly from their stated fineness. Therefore we were able to conclude that there were no fraudulent bars in our sample. By using this testing method we saved roughly \$20 000 as compared to having all sample bars assayed.

Value-for-Money Auditing in Canadian Crown Corporations

by Michael Ryan
Director, Crown Corporations Group

In 1984 Parliament amended the Financial Administration Act. The amendments, through the "special examination" provision, introduced the equivalent of value-for-money auditing into 50 parent Crown corporations, and more than 130 wholly-owned subsidiaries. It also expanded the annual audit as part of a rigorous accountability framework which has flexibility characteristic of the private sector and an oversight appropriate to the public sector. It also provides a more clearly defined role for Parliament and more specific roles for boards of directors, audit committees and auditors.

Enactment of this legislation introduced the most comprehensive revision of the Crown corporation accountability regime in over 30 years. The legislation addresses many of the concerns expressed during the past decade by the Public Accounts Committee of the House of Commons, individual members of Parliament, the Lambert Royal Commission on Financial Management and Accountability, government officials, and others, as well as by the Auditor General. In essence, the new accounting and auditing provisions for federal Crown corporations, both parent corporations and their wholly-owned subsidiaries, correspond closely to those recommended in recent annual Reports of the Office of the Auditor General. Seven wholly-owned Crown corporations were exempted from this legislation for various reasons.

Specific Responsibilities

Of particular interest in the current context is that the legislation gives a clear and detailed charge to directors and managers, internal auditors and external auditors carrying out annual audits and special examinations.

Boards of directors and managements of Crown corporations have responsibility for keeping books of account and maintaining systems and practices that provide reasonable assurance that assets are safeguarded and controlled, transactions comply with stated authorities, resources are managed with economy and efficiency and operations are carried out effectively. Management and directors of each parent Crown corporation are also charged with ensuring that internal audits are conducted with respect to the corporation and to each of its wholly-owned subsidiaries. The Governor in Council may exempt smaller Crown corporations from this requirement. Internal audit's charge is to assess compliance with the above requirements.

Special Examinations

The Financial Administration Act requires each parent Crown corporation to cause a special examination of itself and each of its wholly-owned subsidiaries to be carried out at least once every five years. The special examination is designed to determine if, during the period under examination, the following had been accomplished: that financial and management control, information systems and management practices were maintained in a manner that provided reasonable assurance that assets were safeguarded and controlled; financial, human and physical resources were managed economically and efficiently; and operations were carried out effectively.

Before the examination takes place, the audit committee of the corporation reviews an examination plan, including the criteria or standards against which a qualified examiner, using professional judgement, will assess conditions in order to express an informed opinion at the completion of the examination. The plan results from a survey of the systems and practices of the corporation.

Upon completion, the examiner submits a report to the board of directors stating whether, in his or her opinion, with respect to the criteria established, there is reasonable assurance that there are no significant deficiencies in the systems and practices examined. The report must also indicate the extent to which the examiner has relied on internal audit. For those corporations classified as being dependent on public funds for operating purposes or that do not operate in a competitive environment, any "other matters" of significance (which occur rarely or in exceptional circumstances) must also be reported to the appropriate Minister or to the appropriate Minister and Parliament if the examiner concludes such reporting is necessary.

The Future

The challenge between now and 1989 is to complete special examinations on some 180 Crown corporations (including parents and subsidiaries) as well as to provide annual audit opinions on the matters specified, and in the form required, by the new legislation. Part of that challenge will likely be to audit the quantitative information presented in annual reports should the government so require. In the process, the government, the Office of the Auditor General, the professional associations and private sector practitioners must develop and refine methodology and standards and evolve consistent practice conventions. Equally important in this period will be concern for pragmatism and cost effectiveness in implementing the new provisions.

Auditors can benefit from the knowledge and experience gained by the Office in conducting comprehensive audits on some 12 corporations prior to the passage of the amendments of the Financial Administration Act while applying that knowledge and experience in the context of the amended Act.

In his 1984 annual Report the Auditor General indicated that in the future he would like to be able to report that the accountability of Crown corporations to government and Parliament has improved as a result of the amendments to the Act. He also indicated that he would like to see that the audit and special examination provisions of the legislation have been fully implemented and are consistently understood and applied and that, as a result, auditors can provide the assurance required by the legislation.

(This is a shortened version of an article that appeared in the April 1986 issue of the "International Journal of Government Auditing".)

PAC Reports

by Pat Forsberg
Parliamentary Liaison Group

In the weeks preceding Parliament's summer recess, the Public Accounts Committee (PAC) tabled four reports relating to the Office of the Auditor General's (OAG) work.

10th Report - Public Service Commission

The Committee found that the staffing system in the public service was cumbersome and delays in staffing were significant; the monitoring of staffing activities delegated to government departments, such as affirmative action programs, was inadequate; there were no guidelines to ensure that the reverse order of merit would be applied in government layoffs; and the division of responsibilities between the Commission and Treasury Board Secretariat was unclear. The PAC asked for a progress report on corrective action by 30 September 1986.

A motion that the House concur in the Committee's report was later debated by Members of Parliament, with the result that the report was referred back to the Committee for more detailed consideration of recommendations on the monitoring of affirmative action programs.

11th Report - Law Reform Commission

The Report expressed concern that the Commission had not updated or revised its original research plan since 1972, nor kept Parliament informed of detailed changes to its work plan. The PAC called this "a serious breakdown in accountability". The Committee also noted weaknesses in the Commission's management of

projects, particularly the lack of documented procedures and guidelines for hiring consultants on contract. It asked for reports from both the Commission and the OAG by 30 September 1986 on corrective action taken by the LRC.

12th Report - Office of the Auditor General

The Committee recommended that the Auditor General Act be amended to permit the tabling of comprehensive audit reports upon completion; that greater attention, in the form of annual debates in the House, be given to PAC reports; and that the Estimates of the OAG be referred to the PAC because it is the committee most familiar with the work of the Auditor General. A Government response to the report was requested.

In conjunction with its 12th report, the Committee published a statement outlining refinements it proposes to make in its procedures. It intends to establish sub-committees to examine major subject areas in the Auditor General's report; to conduct semi-annual planning sessions with the Auditor General; to request from time to time that the AG undertake special studies or inquiries; to emphasize to departments and agencies their need to improve the quality of witnesses' preparation for and participation in hearings; to communicate PAC concerns about departments and agencies to other House committees; and to request that a Deputy Comptroller General attend all PAC meetings and co-ordinate the involvement of departments and agencies in the Committee's hearing process.

14th Report - Scientific Research Tax Credit

The Committee found the Department of Finance negligent in managing the SRTC program. The report cited a consultation process that had not been sufficiently comprehensive to realistically anticipate the demand for the tax credits; an inadequate definition of eligible research activity and insufficient monitoring, which led to abuses and reduced the funding available for genuine research; and a failure, despite early warning signals, to establish an evaluation framework that would identify and respond to problems as they developed.

The Committee recommended corrective action in each of these areas. It also recommended that Parliament be kept better informed about the results of consultations on proposed tax expenditure programs before passing related legislation and about subsequent changes in the interpretation of the legislation. Finally, the Committee called for an annual report to Parliament on the objectives, progress and estimated costs of every major tax expenditure program. A Government response within 120 days was requested.

Before the summer recess the Committee considered the Dome Petroleum income tax remission order noted in the 1985 annual Report, and the joint OAG-GAO Federal Government Reporting Study (FGRS).

Dome remission order

Witnesses included Auditor General Kenneth Dye, Audit Operations Principal Barry Elkin, the Deputy Minister of Finance and his senior officials. The hearing dealt with several points on which the Office and the Department of Finance disagreed. The Deputy Minister disputed the Auditor General's description of the Dome tax remission as a departure from established tax concepts, although he acknowledged that it was "a divergence from past procedure" in the use of remission orders.

The Department also questioned the validity of estimating the cost of this tax remission, contending that direct costs would have to be netted against the potential impact on the economy in the event of a Dome bankruptcy; such a calculation would entail so many subjective assumptions as to render the estimate meaningless. Consequently, the Deputy Minister said, a formal cost benefit analysis had not been attempted, although Ministers had been provided with an "economic analysis". But because it was a Cabinet document, it could not be made available to the OAG or the Committee.

The Department of Finance did not agree that Parliament should have been given more information, noting that under legislation the Cabinet has the authority to grant remission orders where it considers them to be in the public interest.

Committee members were concerned that in the absence of criteria for deciding what is in the public interest, and without access to the economic analyses used in making such decisions, the Committee was hard pressed to assess the quality of advice provided by officials, or indeed, to credit the government's exceptions to OAG observations. The PAC had not tabled a report at the time of the summer recess.

Federal Government Reporting Study

OAG witnesses at the hearing were Auditor General Ken Dye, Assistant Auditor General Ron Thompson and

Principal John Adshead, Audit Operations Branch, as well as the Comptroller General and his senior officials. The hearing followed a series of in-camera briefings given to the Committee before the study was published.

The Auditor General told PAC members that as the primary beneficiaries of more useable financial information from government, they had a vital role to play in bringing about reform of government accounting and reporting policies. The Comptroller General said that these policies were under continuous review by his office. He noted recently publicized policy changes and also provided the Committee with a model of proposed revisions to Volume II of the Public Accounts (Details of Expenditures and Revenues).

Committee members asked about the government's position on FGRS; the Comptroller General replied that his office was considering in detail each of the 16 issues addressed by the study. Within a year, he said, the government would have clear positions on a number of the recommendations, and within two years would be able to respond to all of them, with a time frame for implementing the proposals it concurred in.

Senate Committee

In the course of considering the 1986-87 Main Estimates, the Standing Senate Committee on National Finance looked at the subject of tax expenditures. In three hearings the Committee heard separately from the Deputy Ministers of Finance and Revenue Canada, Taxation and Auditor General Ken Dye, with supporting testimony by Assistant Auditor General Ron Thompson and Principal Barry Elkin, Audit Operations Branch.

Issues of most apparent concern to Committee members were the forecasting, disclosure and evaluation of tax expenditure programs and who was best equipped to perform these functions. The Auditor General could offer only general comment since these issues were to be addressed in detail in his 1986 annual Report.

The Committee's subsequent report (16th) included a section on tax expenditures, which recommended a legislative amendment to require an annual accounting of tax expenditure programs and regular evaluations of them. The report acknowledged that it would take sustained effort by Parliament to ensure that the real costs of tax expenditures were understood. It noted that the Auditor General had agreed to appear at a future hearing to explain his findings to the Committee.

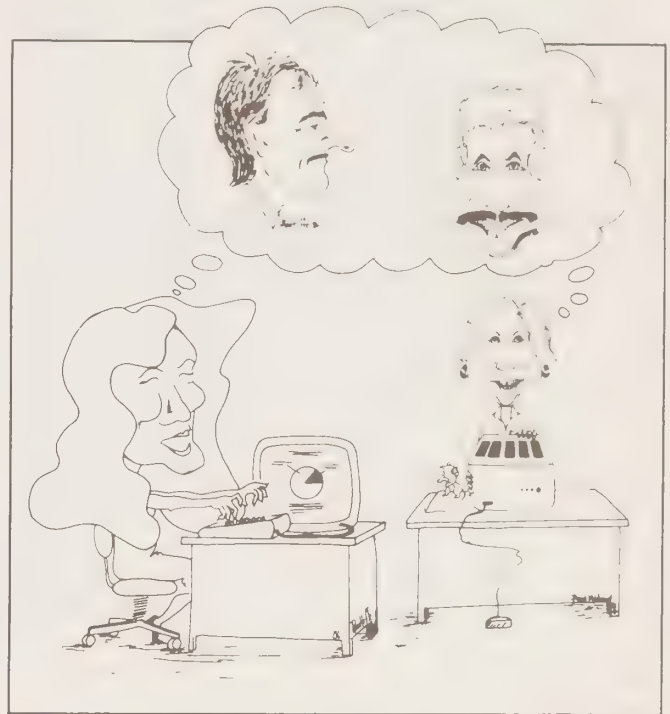
Profiles

The Graphic Arts Group

The best way to present this group is to consider the visual place they take in the life of the Office. When a staff member of the Office has to make a presentation he or she contacts this group to ask them to prepare charts, slides, transparencies and all the visual material necessary to make the presentation come to life and interest the audience. If someone asks for an unusual job, the staff in graphics have to find a way to create the desired results. Nothing is impossible, if they are allowed to try. **Paul Michaud, Art Routliffe, Gisèle Wand and Judith Whitemarsh** are responsible for graphic displays, drawings, pictures and diagrams, among other things, which facilitate our understanding of the annual Report and add to the various brochures and publications produced by the Office. On top of that, they present various activities in the forms of posters, models, signs or notices that they make by hand or with the computer, and they prepare publication jackets, documents for presentation, slides and other documents when asked.

In the words of Ron Warme, the Deputy Auditor General Administrative Services, "It makes me very proud to have the overall responsibility for the Graphic Arts Group because I receive so many compliments about the outstanding contribution that they make to the effectiveness of a wide range of publications that our Office produces."

Halina Schofield directs this group, and is also responsible for the word processing and audio-visual



A graphic artist's view of those around him.

groups. Art, supervisor of graphics and Paul, graphic illustrator, are both professional graphic designers, while Gisèle and Judith geared their careers towards drawing with computers after having worked on the Xerox 8010 system.

Originally the Graphic Arts Group was made up of only one person who had to make plans for the office. All the work was done by hand.

Today the illustrators use computers (Xerox 8010, the "Star" system) to give the best visual quality in the shortest time, impossible to attain by hand. The use of computers also saves countless hours of revision because one master copy serves many ends and can be recopied exactly by the computer. This work forces the operators to have a very good conception of what they are trying to achieve and to have an exacting eye.



Gisèle Wand, Mark Kulas (replacing Judith Whitemarsh for three months), Halina Schofield, Paul Michaud and Art Routliffe at home in the Graphics Department.

Paul Michaud developed an illustration technique which uses an air brush. The ink is propelled by the force of the air and the result is striking. The next step in the work of the Graphic Arts Group is probably going to be video presentations.

Among the projects of this group, the Federal Government Reporting Study (FGRS), the numerous graphics presented in the annual Report and all the visual characteristics of the Report, along with the numerous displays, folding maps and games used during personnel conferences stand out.

The Graphic Arts Group can also furnish excellent advice on everything that touches the presentations or conferences that staff members are called upon to offer. As we often remember: "a picture says a thousand words". This is becoming more and more true as the information world is evolving. People are receiving enormous amounts of information and they have many documents to read with less and less time to do so. Graphics simplify and visually summarize long written exercises, allowing the text to be more easily read and understood.

☐ Welcome to **William Bradshaw, Richard Brassard, Diana Burke, Chantal Clément, Larry Duff, Amos Kuttner, Sherry Lane, Michèle Larivière, Danielle Lauzon, Francine Ohanessian, Yvonne Pratt, Gail Rawlings, Jean-Marc Rhéaume, Evelyne Routhier and Susan Wong.**

☐ Congratulations! **Claude Ferland, Daniel Jordan, Brian Moriarty, John O'Brien, David Parsons, Daniel Rubenstein and Huguette Séguin** were recently promoted.

☐ The OAG bids farewell to **Rita Mathers and Sonya Lowry** who are retiring, **Louise Green** who transferred to Revenue Canada Taxation, **John Pullen** who transferred to the Office of the Comptroller General and **Yves Talbot** who transferred to the Department of Insurance Canada. **John Burns, Lynn Casey, Rita Davies, Dolores Dunne, Martine Gow-Cooper and Hamilton Hudson** have also left the Office.

☐ On 3 July 1986, **Michael Ryan** addressed the Twelfth International Workshop on Public Enterprise Policy and Management in Developing Countries, at Harvard University. The six-week Workshop for executives from developing countries was sponsored by the Harvard Institute for International Development.

The invitation to address the conference emerged from discussions on public enterprise with Richard Hook, the Research Associate responsible for co-ordinating the Workshop. He thought the participants would be interested in the manner in which a developed country such as Canada held its state enterprises accountable as well as the privatization process in Canada. Mike presented "Public Enterprise in Canada: Accountability and Rationalization".

Participants from 20 developing countries on three continents attended, representing banking and financial institutions as well as organizations engaged in transportation, textiles and mining.



☐ One summer morning Deputy Auditor General **Raymond Dubois** was surprised to see that his office plants had disappeared. Could this be the result of budget cuts? To remedy the situation, a practical joker offered him a miniature plant that Raymond hopes will grow very fast...



□ Auditor General **Ken Dye** receiving a plaque which underlines the clean air policy which began in the Office 1 June 1985. This policy allows employees to work in a smoke-free environment. Presenting the award at a 3 June 1986 luncheon is G. Edward Moul, President of the Canadian Heart Foundation.



□ **Larry Duff** joined the OAG on 1 June 1986 as Principal, Audit Operations working in the Computer Audit Group. His main concerns are Value-For-Money Auditing and Audit Systems. While heading his own management consulting firm out of Montreal for the last ten years, Larry published three books in the United States dealing with auditing networks and the auditing of small computer systems.

Since joining the OAG he has started to get involved with developing software and hardware for use in auditing. He says he loves being out of the private sector because he finds a much bigger challenge here at the Office. He laughs that "working here has destroyed the myth of the 9 to 5 civil servant".

Larry is joined in Ottawa by his wife of ten years, Helen, and three of his four boys. Having grown up in Ottawa he is pleased to be back, where hopefully he will be able to find some time to get back into sailing and downhill skiing.

□ Congratulations to Montreal's **Jean-Pierre Morin** and his wife Marie on the 18 August birth of their son Jean-Frédéric.



□ On 22 August, 1986, the Office received a visit from Frans G. Kordes, president of the Court of Accounts of the Netherlands. We see him here surrounded by Auditor General **Kenneth Dye** and Deputy Auditor General **Ed Rowe**.



□ Pictured here with **Ed Rowe** and **Ken Dye**, Angel Gonzalez-Malaxechevarria of The World Bank spent a week at the Office finding out more about comprehensive auditing in the public sector.



□ International auditing professionals involved with the Review of the NATO Audit System meet in Bruxelles (from left to right): Ralph Running (U.S.), **Vinod Sahgal** (Canada), George Egan (U.S.), **Ed Rowe** (Canada), Hoest Heck (West Germany) and Tony Pyatt (U.K.). Denmark also participated but their representative is absent.

The objective of the Review was to ascertain whether there were areas where the NATO Audit System could be improved.

□ The Orientation course for new audit trainees was held September 8-13. The course provided the audit trainees with the opportunity to learn more about the OAG, and their own roles within the organization. One of the most successful events was the social evening, during which the students were able to get to know each other and start developing a sense of teamwork. Special thanks to Louise Beauparlant and Louise Dubé for organizing the seminar.



Adil Alhasson, Deputy President of the Diwan of Financial Control Office, Iraq, joined the new students for a tour of Parliament.



□ Auditor General Ken Dye (far right) was joined by Jim Gaston of Price-Waterhouse, Toronto, Assistant Auditor General **Robert Lalonde**, Principal **Tariq Javed**, Auditor **Jean-Pierre Plouffe**, Ed McCuskie and James Downey of Ireland's Department of Social Welfare and Mary O'Connor of Price-Waterhouse, Ireland, for a tour of the Office.



□ On 12 June 1986 a retirement farewell luncheon was held for **Bernice Wood** after she has worked in the public service for 30 years, eight of which were spent with the OAG. Along with her husband Ken, many of Bernice's friends were on hand to wish her good luck and to present her with an engraved silver tray as a memento. She also received a Certificate of Recognition signed by the Prime Minister.

Golf Day 1986

by John Turnbull

On 9 July 1986, it was "rise and shine" for 116 golfers taking part in this year's OAG annual Golf Tournament. Once again, the weatherman was most co-operative in helping to make this day an enjoyable one.

Following the trophies and prizes ceremony, 132 delicious steaks, salads and chocolate eclairs were served to the delight of everyone. To help digest all the food, music man **Gary Laviolette** had almost everyone rocking and rolling on the dance floor.

This year the men's gross trophies were won by **Jeff Worden** and **Roger Durand**. **Rita Carlisle** and **Laurie Bennett** headed the ladies. The low net winners were **Richard Paton**, **Yvon Daigle**, **Suzanne Therrien** and **Barbara Taylor**. **Yves Talbot** was low net for the annuitants. Most honest golfers were **Gary Laviolette** and **Louise Beauparlant** ("A" course), and **Daniel Gosselin**, **Jeanne Wehlau** and **Lyne Gorman** ("B" course). **John McCullough** and **Eileen Karam** had the shortest drives, while **Richard Paton** and **Lise Aubrey** were closest to the hole. A special prize was drawn this year and **Howard DuBois** found himself with a new putter.

The organizers would like to thank **Eileen Karam**, **Suzanne Stewart**, **Gary Laviolette**, **André Lamy**, **Raynald Charest**, **Denise Batalla**, **Michel Garneau** and **Jean-Pierre Plouffe**. Professional Staff Conference



What some people will do to hit a golf ball...



A little teamwork from Jacques Tremblay, John Choma and J. Brassard helps Guy Villeneuve concentrate.



Claude Brunette looking good.



Successful in finding his ball, Dan Marier doesn't seem sure how to get it out.



Ross Buskard and Dave Hackett working hard at their game.



"Is this a golf course?" wondered Yves Talbot.

Professional Staff Conference

The second Professional Staff Conference took place at Cornwall's Transport Canada Training Institute from August 24-26. The theme was "Professionals Moving Toward the Future" and Auditor General **Ken Dye** gave the first lecture. He offered a review of the recent accomplishments of the Office including IDEA, the Canada-China Auditor Training Project, IDI, and the Federal Government Reporting Study, and offered comments on the reputation enjoyed by the Office in other countries. He also underlined the improvement of the messages transmitted by the annual Report and the increased use of photographs and graphics to ease comprehension. In the afternoon, President of the Export Development Corporation, Sylvain Cloutier, who becomes president of Canada Post in October, addressed his audience on "the Future of Auditing in Crown Corporations".

The second day the participants were able to listen in on the Career Choices Panel, composed of **Carolyn Arnold, Judith Beltzner, Claude Brunette** and **Jacques Goyer**. During different workshops a number of questions and discussion points were brought up which the participants were able to use in the afternoon session when ideas were exchanged with **Raymond Dubois, Suzanne Labarge, David Marshall** and **Ron Warme**.

The organizing committee chaired by **Margaret Haire** was made up of **Guy Dumas, Raymond Dubois, Susan Kearney, Reina Lanouette, Maureen Mitchell, Lucie Parent, Paul-Henri Rhéaume, Serge Roussel, Marion Smith** and **Cécile Thomas**.

All the activities included in the schedule were warmly received. The participants came back to work happy and grateful to the organizers for their excellent planning.

Next page:

After registering for the Conference, Normand Lefebvre of Montreal takes a minute to read the schedule.

Guy Dumas, Raymond Dubois, Sylvain Cloutier, Ron Warme and Kenneth Dye are caught speaking before Sylvain Cloutier, President of the Export Development Corporation of Canada, made his presentation.

Margaret Haire and Lucie Vandal-Parent kept the participants informed as the Conference progressed.

Judith Beltzner talks about the direction her professional life took as Jacques Goyer waits to speak next. His subject dealt with the different options available and how to profit from them.

Between two workshops Normand Nadon and Bernice Dance from the Montreal office took time to visit Cornwall by bicycle.

A little relaxation never hurt as one of the workshops on stress showed.

John Preston (Edmonton) and Louise Soucy (Montreal) preparing for another lecture.

A group of staff who attended the second professional conference.

An important part of the conference...

The discussions proved to be animated in all the groups and a number of thoughtful questions were answered.

The mardi gras evening gave way to many surprises. Even if the guests didn't look their normal selves, one could easily recognize Ronald McWarmald.

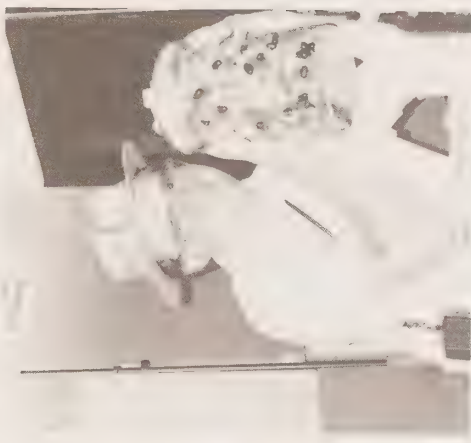
First prize winners for the best costume: Claude Briand and Richard Brisebois.

Paul-Henri Rhéaume demonstrating a very important accounting principle. John Zegers took the prize.

In the first row Claude Brunette and Jean-Pierre Hick are easy to spot.

Ron Warme, David Marshall, Suzanne Labarge and Raymond Dubois answered the many questions asked by the participants during the two-day conference.





Au premier rang, on reconnaît Claude Brunette et Jean-Pierre Hick.

Ron Warne, David Marshall, Suzanne Labarge et Raymond Dubois ont répondu aux questions des jeunes professionnels, ce qui a conclu les deux jours de la conférence.

Toutes les activités prévues à l'horaire ont reçu un accueil chaleureux. Les participants à la conférence en sont revenus enchantés et remercient de tout cœur les organisateurs pour leur excellente planification.

Page suivante :

Au moment de l'inscription, Normand Lefebvre de Montréal prend le temps de consulter l'ordre du jour.

Guy Dumas, Raymond Dubois, Sylvain Cloutier, Ron Warne et Kenneth Dye photographiés avant la présentation de Sylvain Cloutier, président de la Société pour l'expansion des exportations.

Margaret Haire et Lucie Vandal-Parent ont constamment informé les participants sur le déroulement des activités.

Judith Betzner a donné un aperçu de son cheminement professionnel tandis que Jacques Goyer attend son tour. Il traitera des choix professionnels qui s'offrent et du traitement qu'on peut en faire.

Entre deux sessions de travail, Normand Nadon et Bernice Dance du bureau de Montréal en ont profité pour visiter Cornwall à bicyclette.

Un atelier de travail qui portait sur la gestion du stress était plus particulièrement axé sur la relaxation. De quoi mettre en forme pour poursuivre la journée...

John Preston d'Edmonton et Louise Soucy de Montréal prêts pour le prochain point à l'ordre du jour.

Une partie des jeunes professionnels qui participaient à cette deuxième conférence.

Les discussions étaient très animées dans tous les groupes et de nombreuses questions ont été soulevées.

Une joyeuse tablée...

La soirée Mardi Gras a donné lieu à de grosses surprises. Même si les invités n'avaient pas tous leur visage de tous les jours, on peut aisément reconnaître le large sourire de Ron Warne...

Et les deux gagnants du costume le plus original sont : Claude Briand et Richard Brisebois.

Quant à Paul-Henri Rhéaume, en plus de faire partie du comité organisateur de la conférence, il a démontré l'utilité de la comptabilité... John Zegers a remporté le prix. S'il en mange une dizaine par jour, il en aura pour presque un an.

Conférence du personnel professionnel

La deuxième conférence du personnel professionnel a eu lieu du 24 au 26 août 1986 à l'Institut de formation de Transports Canada à Cornwall. Le thème de la

conférence était "Des professionnels en marche vers l'avenir". Le vérificateur général **Ken Dye** a donné le premier exposé. Il a fait une revue des récentes réalisations du Bureau, entre autres IDEA, le Projet

sino-canadien de formation des vérificateurs, IDI, l'Etude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux, et il a fait état de la bonne réputation du Bureau tant au pays qu'à l'étranger. Il a aussi souligné l'amélioration des messages transmis par le Rapport

annuel et l'utilisation accrue de photographies et graphiques pour en faciliter la compréhension. En après-midi, Sylvain Cloutier, président de la Société

Société canadienne des postes à compter d'octobre 1986, a entretenu son auditoire sur "L'avenir de la vérification dans les sociétés d'Etat".

La deuxième journée, les participants ont pu entendre les propos d'un groupe de discussion sur les choix de carrière, formé de **Carolyn Arnold, Judith Beltzner, Claude Brunette et Jacques Goyer**. Au cours des différents ateliers de travail, un certain nombre de questions et de points de discussion ont été dégagés et en après-midi les participants ont pu échanger et discuter de divers sujets avec **Raymond Dubois, Suzanne Labarge, David Marshall et Ron Warme**.

Le Comité organisateur présidé par **Margaret Haire** était composé de **Raymond Dubois, Guy Dumas, Susan Kearney, Reina Lanouette, Maureen Mitchell, Lucie Parent, Paul-Henri Rhéaume, Serge Roussel, Marion Smith et Cecile Thomas**.

Est-ce cela qu'on appelle un terrain de golf? se demande Yves Talbot.



Ross Buskard et Dave Hackett travaillent très fort...



Même s'il a retrouvé sa balle, Dan Marier se demande comment il la sortira de là.



Tournoi de golf 1986

par John Turnbull

Le 9 juillet 1986, 116 golfeurs se sont levés de bonne heure pour participer au tournoi de golf annuel du BVG. La belle température était encore de la partie cette année; ils ont donc pu passer une très agréable journée.

Après la remise des prix et trophées, les participants ont pu savourer de délicieux steaks accompagnés de salades et suivis d'éclairs au chocolat. La musique préparée par **Gary Lavolette** a entraîné tout ce beau monde sur la piste de danse, ce qui a facilité la digestion.

Les trophées pour le meilleur pointage brut ont été mérités cette année par **Jeff Worden** et **Roger Durand** pour les hommes et par **Rita Carlisle** et **Laurie Bennett** pour les femmes. Le meilleur pointage net a été réalisé par **Richard Paton**, **Yvon Daigle**, **Suzanne Therrien** et **Barbara Taylor**, ainsi que par **Yves Talbot** pour les retraités. Les golfeurs les plus honnêtes ont été **Gary Lavolette** et **Louise Beauparlant** (terrain "A") ainsi que **Daniel Gosselin**, **Jeanne Wehiau** et **Lynne Gorman** (terrain "B"). **John McCullough** et **Eileen Karam** ont réalisé les parcours les plus courts tandis que **Richard Paton** et **Lise Aubrey** se sont le plus rapprochés du trou. Cette année, un prix spécial a été décerné, ce qui fait de **Howard Dubois** le fier détenteur d'un putter tout neuf.

Les organisateurs aimeraient remercier **Eileen Karam**, **Suzanne Stewart**, **Gary Lavolette**, **André Lamy**, **Raynauld Charest**, **Denise Batalia**, **Michel Garneau** et **Jean-Pierre Plouffe**.

Qu'est-ce que certains ne feraient pas pour frapper une balle de golf...



Jacques Tremblay, **John Choma** et **J. Brassard** se mettent à trois pour aider **Guy Villeneuve** à se concentrer...



Tu vas l'avoir! **Vas-y Claude Brunette!**

Adil Alhasson, vice-président du *Diwan of Financial Control Office* de l'Iraq s'est joint aux étudiants pour une visite du Parlement.



☐ Une session d'orientation pour les stagiaires s'est tenue du 8 au 13 septembre 1986, et a permis aux participants de se familiariser avec le BVG et de se faire une idée sur leur rôle au sein du Bureau. L'un des événements les plus populaires fut la soirée sociale. Ils ont eu l'occasion de fraterniser, et de développer leur sens du travail d'équipe. Merci aux organisatrices, Louise Beauparlant et Louise Dubé.

☐ Des professionnels de différents pays impliqués dans la révision des systèmes de vérification de l'OTAN se sont rencontrés à Bruxelles (de g. à d.) : Ralph Running (E.-U.), Vinod Sahgal (Canada), George Egan (E.-U.), Ed Rowe (Canada), Hoest Heck (Allemagne) et Tony Pyatt (Royaume-Uni). Le Danemark participait à la rencontre mais son représentant est absent de la photographie. Le but de la révision était de vérifier si certains secteurs des systèmes de vérification de l'OTAN ne pourraient pas être améliorés.



☐ Un déjeuner d'adieu soulignant le départ à la retraite de **Bernice Wood** a eu lieu le 12 juin 1986. Bernice a travaillé 30 ans dans la fonction publique dont 8 au BVG. Ses amis et son mari Ken lui ont présenté un plateau d'argent. Elle a aussi reçu un certificat de reconnaissance signé par le premier ministre. Bonne chance Bernice!



☐ Le vérificateur général **Ken Dye** (extrême droite), Jim Gaston du bureau de Toronto de Price-Waterhouse, **Robert Lalonde**, vérificateur général adjoint, **Tarique Javed**, directeur principal, **Jean-Pierre Plouffe**, vérificateur, Ed McCuskie et James Downey du ministère des Affaires sociales de l'Irlande et Mary O'Connor du bureau de l'Irlande de Price-Waterhouse lors d'une visite du Bureau.



Opinions

□ Angel Gonzalez-Malaxechevarria de la Banque mondiale est photographié avec **Ed Rowe** et **Ken Dye**. Il a passé une semaine au Bureau afin de se familiariser avec la vérification intégrée dans le secteur public.



□ Le 22 août 1986, le Bureau a reçu la visite de Frans G. Korde, président de la Cour des comptes des Pays-Bas. On le voit ici entouré du vérificateur général **Kenneth Dye** et du sous-vérificateur général **Ed Rowe**.



□ Félicitations à **Jean-Pierre Morin** de Montréal et à son épouse Marie pour la naissance de leur deuxième fils, Jean-Frédéric, le 18 août 1986.

Larry a grandi à Ottawa et est très heureux d'y être de retour. Son épouse et trois de ses quatre fils l'ont rejoint. Il espère aussi être en mesure de consacrer du temps à la pratique de la voile et du ski.

Bureau a détruit cette fausse croyance qu'il avait que les fonctionnaires travaillaient seulement de 9 à 5.



□ Le vérificateur général **Kenneth Dye** a reçu une plaque qui souligne la politique d'air pur mise de l'avant par le Bureau du vérificateur général, le 1er juin 1985. Cette politique fait bénéficier les employés d'aires de travail sans fumée. Ce prix lui a été remis par G. Edward Moul, président de la Fondation canadienne des maladies du coeur lors d'un déjeuner qui a eu lieu le 3 juin 1986.



□ **Larry Duff** s'est joint au Bureau le 1er juin dernier à titre de directeur principal de la Direction de la vérification informatique aux Opérations de vérification. Il sera particulièrement impliqué dans les vérifications d'optimisation des ressources et dans les systèmes de vérification. Larry a dirigé sa propre entreprise de consultation en administration à Montréal au cours des dix dernières années. Il a publié trois livres aux États-Unis. Ils traitent des réseaux de vérification et de la vérification de petits systèmes informatiques.

Depuis qu'il s'est joint à l'équipe du BVG, il a été particulièrement impliqué dans le développement de logiciels applicables en vérification. Il considère sa

□ Félicitations à **Claude Ferland, Daniel Jordan, Brian Moriarty, John O'Brien, David Parsons, Daniel Rubenstein et Huguette Séguin** qui ont été promus récemment.

Le groupe des Arts graphiques peut aussi fournir d'excellents conseils pour tout ce qui touche les présentations ou conférences que des membres du personnel peuvent être appelés à donner. Comme on le dit souvent : "Une image vaut mille mots". Cela est de plus en plus vrai. Le monde de l'information évolue. Les gens reçoivent énormément d'information et ont de grandes quantités de documents à lire et de moins en moins de temps pour le faire. La représentation graphique simplifie et résume de longues données écrites et permet d'aérer le texte.

Parmi les réalisations de ce groupe, citons l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFGF), les nombreux graphiques présentés dans le Rapport annuel et tout l'aspect visuel de la présentation du Rapport annuel, de même que les nombreux présentoirs, dépliants et jeux utilisés lors des conférences du personnel.

Paul Michaud a développé l'utilisation d'une technique d'illustration par le pinceau pneumatique. L'encre est propulsée par la force de l'air et le résultat est saisissant. La prochaine étape du travail du groupe des arts graphiques sera probablement la présentation vidéo.

(de g. à d.) Gisele Wand, Mark Kulas (qui remplace Judith Whitemarsh pour trois mois), Halina Schofield, Paul Michaud et Art Roultiff.



□ Au revoir à **Rita Mathers et Sonya Lowry** qui ont pris leur retraite, **Louise Green** qui travaille désormais à Revenu Canada Impôt, **John Pullen**, muté au Bureau du contrôle général, **Yves Talbot**, muté au Département des Assurances Canada, de même qu'à **John Burns, Lynn Casey, Rita Davies, Dolores Dunne, Martine Gow-Cooper et Hamilton Hudson.**

□ Nous souhaitons la bienvenue aux nouveaux employés suivants : **William Bradshaw, Richard Brassard, Diana Burke, Chantal Clément, Larry Duff, Amos Kuttner, Sherry Lane, Michèle Larivière, Danielle Lauzon, Francine O'haneasian, Yvonne Pratt, Gail Rawlings, Jean-Marc Rhéaume, Evelynne Routhier et Susan Wong.**

□ **Michael Ryan** a récemment participé au vingtième atelier de travail sur les politiques et l'administration des entreprises publiques dans les pays en voie de développement. Michael s'est adressé aux participants en tant que conférencier invité par Richard Hook, coordonnateur de l'atelier. Celui-ci désirait ainsi répondre à un intérêt des participants pour la façon dont un pays comme le Canada répond à l'obligation de rendre compte de même que sur le processus de privatisation présentement en cours. Le titre de sa conférence est : *Public Enterprise in Canada: Accountability and Rationalization.*

Cet atelier de travail d'une durée de six semaines s'est tenu à l'Université Harvard et s'adressait à des hauts fonctionnaires des pays en voie de développement. Il était commandité par le *Harvard Institute for International Development*. Vingt pays étaient représentés. Les participants venaient de différents milieux tels que les banques et institutions financières, entreprises de transport, mines ou textiles.



□ Par un beau matin d'été, le sous-verificateur général **Raymond Dubois** a eu la surprise de constater que les plantes qui ornaient son bureau avaient disparu. Serait-ce là le résultat de coupures budgétaires? Pour remédier à l'absence de verdure, un plaisantin lui a offert une plante miniature que Raymond espère voir grandir très vite...

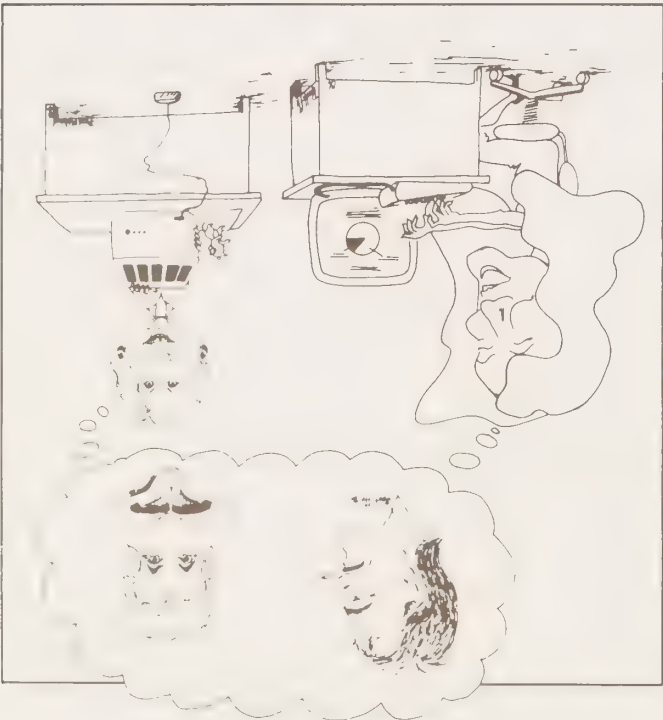
Portraits

Les groupes des Arts graphiques

La meilleure façon de présenter ce groupe est de considérer la place visuelle qu'il prend au sein du Bureau. Lorsqu'un membre du personnel du Bureau doit faire une présentation, il fait appel à ce groupe pour préparer les tableaux, diapositives, transparents et tout le matériel visuel nécessaire pour en faire une présentation vivante et intéressante pour l'auditoire. Si quelqu'un demande un travail inusité, le personnel des Arts graphiques se fera un devoir de tout tenter pour arriver au résultat demandé. Rien n'est impossible, il suffit d'essayer. **Paul Michaud, Art Rouilliff, Giséle Wand et Judith Whitemarsh** sont responsables entre autres des représentations graphiques, dessins, images et schémas qui facilitent notre compréhension du Rapport annuel et agrémentent les diverses brochures et publications produites par le Bureau. De plus, ils présentent diverses activités sous forme d'affiches, maquettes, pancartes ou écrans qu'ils fabriquent à la main ou avec l'ordinateur, et préparent les chemises, documents de présentation, diapositives et autres documents sur demande.

Le sous-vérificateur responsable des services administratifs, Ron Warme, a dit de ce groupe : "Je suis très fier d'avoir le groupe des Arts graphiques sous ma responsabilité. Je reçois souvent des commentaires flatteurs concernant leur contribution à une grande variété de publications produites par le Bureau.

Le monde d'un illustrateur graphiste.



Ce groupe relève de **Halina Schofield** qui est aussi responsable des activités du groupe du traitement de la

copie et de l'audio-visuel. Art, superviseur de la section, et Paul, illustrateur graphiste, sont tous deux designers graphistes professionnels, tandis que Giséle et Judith ont orienté leur carrière vers le dessin assisté par ordinateur après avoir travaillé sur les appareils Xerox 8010.

A l'origine, le groupe des Arts graphiques était composé d'une seule personne qui a eu pour tâche de préparer les plans du bureau. Tout le travail était fait à la main. Par la suite, la quantité de travail et la diversité des tâches a justifié amplement l'utilisation des services de graphistes professionnels. Aujourd'hui, les illustrateurs graphistes du Bureau se servent de l'ordinateur (Xerox 8010) pour donner des représentations visuelles de meilleure qualité à une vitesse impossible à atteindre avec le travail manuel. L'utilisation de l'ordinateur épargne aussi de nombreuses heures de révision puisqu'une copie maîtresse sert à plusieurs fins et peut être recopiée exactement par l'ordinateur. Cela exige cependant des opérateurs une bonne conception du travail par ordinateur et un œil exercé à la précision.

connexes et sur les modifications ultérieures apportées à l'interprétation de la loi. Enfin, il a demandé au Ministère de remettre un rapport annuel au Parlement sur les objectifs, les progrès et les coûts estimatifs de chaque grand programme de dépenses fiscales. Il a demandé au gouvernement une réponse dans les 120 jours.

Avant le début des vacances parlementaires, le Comité a examiné le décret de remise d'impôt sur le revenu à la Dome Petroleum qui avait été signalé dans le Rapport annuel de 1985, ainsi que l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFAGF) produite par le BVG et le GAO.

Décret de remise à la Dome

Ont témoigné, le vérificateur général Kenneth Dye, le directeur principal (Opérations de vérification) Barry Elkin, le sous-ministre des Finances et ses hauts fonctionnaires. L'audience a porté sur les différents points qui divisaient le Bureau et le ministère des Finances. Le sous-ministre a contesté la description que le vérificateur général a faite de la remise d'impôt à la Dome, soit une dérogation au concept fiscal établi, bien qu'il ait reconnu qu'il s'agissait d'une divergence par rapport à la procédure antérieure appliquée aux décrets de remise.

Le Ministère a aussi mis en doute l'utilité d'estimer le coût de cette remise d'impôt en prétendant qu'il faudrait soustraire les coûts directs de son incidence éventuelle sur l'économie dans l'éventualité d'une faillite de la Dome; un tel calcul supposerait tellement d'hypothèses subjectives que l'estimation serait sans valeur. C'est pourquoi, d'ajouter le sous-ministre, une analyse avantages-coûts n'a pas été officiellement entreprise, bien que les ministres aient reçu une "analyse économique". Mais comme il s'agit d'un document du Cabinet, il n'a pu être remis ni au BVG ni au Comité.

Le ministère des Finances n'était pas d'avis que le Parlement aurait dû recevoir plus de renseignements, en faisant remarquer que la nouvelle loi permet au Cabinet d'émettre des décrets de remise lorsqu'il juge qu'ils sont d'intérêt public.

Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux

Ont témoigné à l'audience, pour le BVG, le vérificateur général Ken Dye, le vérificateur général adjoint Ron Thompson et le directeur principal John Adshead, de la Direction générale des opérations de vérification, de même que le contrôleur général et ses hauts fonctionnaires. L'audience a suivi une série de séances

d'information à huis clos présentées au Comité avant la publication de l'étude.

Le vérificateur général a dit aux membres du CCP qu'en leur qualité de premiers bénéficiaires d'une information financière mieux préparée par le gouvernement, ils avaient à jouer un rôle crucial en vue de la réforme des conventions comptables du gouvernement. Le contrôleur général a dit que ces politiques faisaient l'objet d'un examen constant de son bureau. Il a signalé les modifications stratégiques récemment rendues publiques et a également remis au Comité un modèle des révisions proposées au volume II des Comptes publics (Détails des dépenses et des recettes).

Les membres du Comité ont demandé à connaître la position du gouvernement vis-à-vis de l'ERFAGF; le contrôleur général a répondu que son bureau étudiait en détail chacun des 16 thèmes abordés dans l'étude. Dans un an, dit-il, le gouvernement serait fixé sur un certain nombre de recommandations et, dans deux ans, il pourrait donner suite à toutes les recommandations et présenter un calendrier pour la mise en œuvre des propositions qui auraient reçu son aval.

Dans le cadre de son étude du Budget principal de 1986-1987, le Comité sénatorial permanent des finances nationales a examiné la question des dépenses fiscales. En trois audiences, le Comité a entendu séparément les sous-ministres des Finances et de Revenu Canada, l'impôt et le vérificateur général Ken Dye, ainsi que les témoignages d'appui du vérificateur général adjoint Ron Thompson et du directeur principal Barry Elkin, de la Direction générale des opérations de vérification.

Les membres du Comité se sont apparemment surtout attardés à la question de la prévision, de la publication et de l'évaluation des programmes de dépenses fiscales et à savoir qui était le mieux équipé pour s'acquitter de ces fonctions. Le vérificateur général ne pouvait offrir qu'un commentaire général puisque ces questions seront abordées en détail dans son Rapport annuel de 1986. Les sénateurs ont dit qu'ils attendaient avec impatience le plaisir de lire ses recommandations.

Le rapport suivant du comité (le 16^e) comprenait une section sur les dépenses fiscales qui recommandait une modification législative exigeant que les programmes de dépenses fiscales fassent l'objet d'une comptabilité annuelle et d'une évaluation régulière. Le rapport reconnaît que le Parlement devra fournir un effort soutenu pour s'assurer que les coûts réels des dépenses fiscales sont compris. Il ajoute que le vérificateur général a convenu de comparaître lors d'audiences futures pour expliquer ses constatations au Comité.

Rapports du CCP

par Pat Forsberg
Direction de la liaison avec le Parlement

Dans les semaines qui ont précédé le début des vacances parlementaires, le CCP a déposé quatre rapports relatifs au travail du BVG.

10e rapport - Commission de la fonction publique

Le Comité estime que le système de dotation en personnel de la fonction publique est encombrant et qu'il accuse des retards importants; que le contrôle des activités de dotation déléguées aux ministères, telles que les programmes d'action positive, est insuffisant; qu'aucune directive ne prévoit l'application de l'ordre de mérite inverse aux licenciements d'employés; et que la répartition des responsabilités entre la Commission et le Secréariat du Conseil du Trésor est imprécise. Le CCP a demandé qu'un rapport d'étape sur les mesures correctives lui soit remis au plus tard le 30 septembre 1986.

On s'y dit préoccupé que la Commission n'ait pas mis à jour ou révisé son plan de recherche initial depuis 1972 et n'ait pas renseigné le Parlement sur les modifications détaillées qu'elle a apportées à son plan de travail. Le CCP a parlé d'un affaïssissement grave des rapports hiérarchiques prescrits. Le Comité a aussi constaté les

11e rapport - Commission de réforme du droit

Les députés ont ensuite débattu une motion voulant que la Chambre approuve le rapport du Comité. Le rapport a été renvoyé au Comité pour que les recommandations relatives au contrôle des programmes d'action positive soient précisées.

12e rapport - Bureau du vérificateur général

faibleses de la gestion des projets de la Commission, surtout la non-consignation des procédures et directives visant l'embauchage d'experts-conseils à contrat. Il a demandé que la Commission et le BVG lui remettent, au plus tard le 30 septembre 1986, des rapports sur les mesures correctives prises par la CRD.

Le Comité a recommandé que la Loi sur le vérificateur général soit modifiée pour permettre que les rapports de vérification intégrée soient déposés que la rédaction en est terminée et que la question du budget du BVG soit renvoyée au CCP parce qu'il s'agit du comité qui connaît le mieux le travail du vérificateur général. On attend une réponse du gouvernement.

Dans le cadre du dépôt de son 12e rapport, le Comité a publié un énoncé des améliorations qu'il se propose d'apporter à ses procédures. Il entend créer des sous-comités qui examineront les grands thèmes du Rapport du vérificateur général; tiendront, tous les six mois, des séances de planification avec le VG; demanderont de temps à autre au VG d'entreprendre des études ou des enquêtes spéciales; souligneront aux ministères et organismes la nécessité d'améliorer la qualité de la participation des témoins aux audiences et leur préparation; communiqueront les préoccupations du CCP au sujet des ministères et organismes à d'autres comités de la Chambre; et demanderaient qu'un sous-contrôleur général assiste aux réunions du CCP et coordonne la participation des ministères et organismes à ses audiences.

14e rapport - Crédit d'impôt à la recherche scientifique

Le Comité est d'avis que le ministère des Finances a fait preuve de négligence en ce qui touche la gestion du programme de CIRIS. Il cite un processus consultatif qui n'était pas suffisamment complet pour prévoir de façon réaliste la demande de crédits d'impôt; une définition insatisfaisante de ce qu'est une activité de recherche admissible et un contrôle insuffisant, ce qui a entraîné des abus et réduit le financement prévu pour la recherche; le défaut d'établir, malgré les signes avant-coureurs, un cadre d'évaluation qui aurait permis de déceler et de résoudre les problèmes à mesure qu'ils se seraient produits.

Le Comité a recommandé des mesures correctives dans chaque secteur. Il a aussi recommandé que le Parlement soit mieux renseigné sur les résultats des consultations qui concernent les programmes de dépenses fiscales proposées avant qu'il n'adopte des textes législatifs

Sept sociétés d'Etat en propriété exclusive ont été exemptées des dispositions de la Loi pour diverses raisons.

Il est particulièrement intéressant de noter que la Loi confie une responsabilité précise et détaillée aux administrateurs et aux gestionnaires, de même qu'aux vérificateurs internes et externes qui effectuent des vérifications annuelles et des examens spéciaux.

Les conseils d'administration et les directions des sociétés d'Etat ont la responsabilité de tenir des livres de comptes et de tenir des systèmes et pratiques qui garantissent, dans la mesure du possible, que l'actif est protégé et contrôlé, que les opérations sont conformes aux autorisations citées, que les ressources sont gérées en tenant compte de l'économie et de l'efficacité et que les activités sont accomplies efficacement. Les cadres et administrateurs de chaque société d'Etat mère sont également chargés de s'assurer que des vérifications internes sont effectuées dans chaque société et chaque filiale en propriété exclusive. Le gouverneur en conseil peut exempter les sociétés d'Etat plus petites de cette exigence. Il appartient aux vérificateurs internes de déterminer si leur société se conforme aux exigences susmentionnées.

La Loi modifiée exige que le vérificateur rédige un rapport annuel et y exprime son opinion sur les principes appliqués de la même manière qu'au cours de l'année précédente. Cela comprend les renseignements quantitatifs sur le rendement de la société que le gouvernement veut faire vérifier, la conformité aux textes réglementaires et d'autres questions.

La Loi sur l'administration financière exige que chaque société d'Etat fasse faire un examen spécial de ses activités et de celles de chacune de ses filiales en propriété exclusive au moins tous les cinq ans. Cet examen spécial vise à déterminer si, durant la période à

L'examinateur présente ensuite un rapport au conseil d'administration garantissant, dans la mesure du possible, qu'à son avis, eu égard aux critères établis, les systèmes et pratiques examinés ne comportent pas de failles importantes. Il doit aussi y indiquer la mesure dans laquelle il a utilisé le travail des vérificateurs internes. Quant aux sociétés qui dépendent des deniers publics pour leur exploitation ou à celles qui ne sont pas en concurrence, toute "autre question" importante (qui survient rarement ou exceptionnellement) doit aussi être signalée au ministre compétent, ou au ministre compétent et au Parlement, si l'examinateur conclut que cela est nécessaire.

Le défi à relever d'ici à 1989 est l'examen spécial de quelque 180 sociétés d'Etat (sociétés mères et filiales) ainsi que la formulation d'opinions annuelles par les vérificateurs sur les questions précisées, et sous la forme prescrite dans la nouvelle loi.

Les vérificateurs peuvent profiter des connaissances et de l'expérience acquises par le Bureau au fil des vérifications intégrées effectuées dans quelque 12 sociétés avant l'adoption des modifications à la Loi sur l'administration financière tout en appliquant l'ensemble de l'acquis à la nouvelle loi modifiée.

Dans son Rapport annuel de 1984, le vérificateur général a indiqué qu'à l'avenir il aimerait pouvoir signaler que la responsabilité financière des sociétés d'Etat à l'égard du gouvernement et du Parlement s'est améliorée par suite des modifications apportées à la Loi. Il a aussi déclaré qu'il aimerait que les dispositions de la Loi concernant les vérifications et les examens spéciaux soient entièrement mises en œuvre, comprises et appliquées uniformément et que, par conséquent, les vérificateurs puissent fournir l'assurance prévue par la Loi.

(Version abrégée d'un article paru dans le numéro d'avril 1986 de la "Revue internationale de la vérification des comptes publics".)

se sont rendus à Toronto, où on leur a exposé le fonctionnement de l'appareil d'analyse, qu'ils ont par la suite ramené à Ottawa pour vérifier le tirage de l'or du Compte du fonds des changes.

Pour effectuer notre analyse, nous avons prélevé un échantillon statistique de plusieurs lingots d'or. Ceux-ci ont été retirés des voutes d'entreposage et déposés dans de grandes boîtes que nous avons cadenasées. Au moment de procéder au tirage, nous avons choisi des lingots dans chacun des appareils de raffinage et nous nous en sommes servis comme référence. À cette fin, nous avons choisi des lingots dont le tirage était de 99,99 pour cent. Pour régler l'appareil d'analyse, nous y avons déposé un lingot et avons tracé une ligne droite comme graphique. Nous avons vérifié tous les autres lingots de l'échantillon du même appareil de raffinage en comparant le graphique à l'écran avec celui du lingot de référence. Nous avons procédé de la même façon pour les lingots des autres appareils de raffinage.

Les différences dans le tirage et le poids des lingots expliquent les écarts dans les graphiques produits par nos échantillons. Le tirage des lingots de notre échantillon variait de 99,5 pour cent à 99,99 pour cent, et leur poids variait de 385 à 418 onces.

Nous avons ensuite demandé à la Monnaie royale canadienne d'effectuer : le tirage de nos lingots de référence; du lingot pour lequel le graphique présentait les écarts les plus importants; des lingots provenant des autres appareils de raffinage; et d'autres lingots choisis au hasard dans notre échantillon.

La Monnaie royale canadienne a pesé et coupé les lingots sélectionnés en notre présence puis, elle a séparé les pièces d'or se rapportant à chacun des lingots, les a fondues et en a vérifié le tirage.

Le tirage a démontré qu'une majorité des lingots, y compris nos lingots de référence, présentaient le tirage énoncé et que le tirage des autres lingots variait très peu de leur tirage établi. Nous avons donc été en mesure de conclure que notre échantillon ne renfermait aucun lingot frauduleux. En utilisant cette méthode, nous avons épargné environ 20 000 \$ si on compare avec ce qu'il en aurait coûté pour faire un tirage de tous les lingots.

La vérification de l'optimisation des ressources dans les sociétés d'État canadiennes

par Michael Ryan
Directeur, Direction de la vérification des sociétés d'État

En 1984, le Parlement a modifié la Loi sur l'administration financière. Grâce aux dispositions concernant les "examens spéciaux", la loi modifiée permet désormais de vérifier l'optimisation des ressources de 50 sociétés d'État mères et de plus de 130 filiales en propriété exclusive. Elle a également donné à la vérification annuelle un cadre comptable rigoureux, doté de la souplesse propre au secteur privé et du contrôle caractéristique du secteur public. Elle définit aussi plus précisément le rôle du Parlement et ceux des conseils d'administration, des comités de vérification et des vérificateurs.

L'adoption de cette loi a permis d'effectuer la révision la plus complète du régime de reddition de comptes des sociétés d'État depuis plus de 30 ans. La Loi aborde de nombreux problèmes formulés au cours des dix dernières années par le Comité des comptes publics de la Chambre des communes, différents députés, la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité, des fonctionnaires et d'autres intéressés ainsi que par le vérificateur général. Essentiellement, les nouvelles dispositions relatives à la comptabilité et à la vérification des sociétés d'État, tant les filiales en propriété exclusive que les sociétés mères, correspondent étroitement à celles que recommande le vérificateur général dans ses récents Rapports annuels.

Analyse de l'or

par Don McKenna,
gestionnaire de vérification

Le Compte du fonds des changes est le dépositaire officiel des réserves internationales du Canada. Administré par la Banque du Canada, il facilite le contrôle et la protection de l'unité monétaire canadienne sur le marché international. L'actif du Compte, d'une valeur de 11,5 milliards de dollars environ, est constitué d'or (9 milliards de dollars) et de devises étrangères et dépôts à court terme (2,5 milliards de dollars). Le Bureau du vérificateur général vérifie séparément le Compte du fonds des changes.



Le déballage des lingots d'or à la Monnaie royale canadienne.

Notre vérification vise, entre autres choses, à nous assurer de l'existence de l'or. Nous sommes donc présents lors de l'inventaire physique. Mais, pour vérifier si tous les lingots présentent le titrage annoncé (c'est-à-dire pour nous assurer qu'il n'existe aucun lingot frauduleux), il nous faut prélever un échantillon des lingots et le soumettre à un appareil de raffinage pour en vérifier la teneur. C'est là une opération très coûteuse.

Appareil d'analyse de l'or.

Au moment de planifier cette étape de la vérification, nous avons appris qu'une grande banque à charte canadienne parrainait la mise au point d'un appareil permettant d'analyser le titrage des lingots d'or sans avoir à les faire fondre. Ce nouvel appareil mesure les propriétés électriques des lingots d'or. Or, comme chaque métal possède sa propre densité et des propriétés électriques exclusives, l'appareil en question permet de détecter un substitut en comparant la conductivité électrique d'un lingot d'or donné avec un lingot d'un titrage reconnu.

L'appareil d'analyse comporte un écran qui trace un graphique. Ce graphique représente la conductivité électrique du lingot à divers moments et il varie en fonction du poids, de l'intensité et de la pureté du lingot. Comme il n'existe aucun de ces appareils d'analyse sur le marché, la banque a gracieusement mis le prototype à notre disposition. Deux de nos vérificateurs



Wayne Cluskey, Don McKenna et Al Scrimgeour devant l'appareil d'analyse du titrage de l'or.

"En tant que Canadiens, nous vivons dans un pays aux multiples avantages. Non seulement notre patrie regorge-t-elle de ressources naturelles considérables, mais elle est aussi dotée d'un système démocratique qui nous permet de choisir nos gouvernements. Nous vivons selon un juste principe de droit. Nous pouvons nous prévaloir d'une charte des droits et libertés de la personne. Nous avons fabriqué un tissu social qui permet l'accès quasi universel à des ressources tels qu'un enseignement de qualité et d'excellents soins de santé. Nous possédons universités et hôpitaux, musées des beaux-arts et salles de concert; nous possédons des parcs nationaux et provinciaux et d'abondantes installations récréatives; nous avons des centres



Le chancelier Robert Prentice et le vérificateur général Ken Dye.

communautaires et des regroupements de jeunes; nous avons des églises, des synagogues et des mosquées qui nous permettent de rester fidèles à nos traditions religieuses. Nous pouvons nous déplacer librement d'un bout à l'autre de ce vaste pays et le passeport canadien nous donne un accès sécuritaire à la plupart des pays du monde. Et on sait que le Canada répond traditionnellement aux besoins d'autres nations : il contribue aux forces de maintien de la paix; il répond, tant par ses organisations publiques que privées, aux situations urgentes et aux sinistres; il contribue par des fonds et des techniques à l'éducation et au développement, surtout dans les pays défavorisés. Voilà notre héritage." Notre quatrième priorité doit être de redonner quelque chose de nous mêmes à ce pays qui nous a tellement donné.

Il a poursuivi son intervention en parlant de lui-même et de ses antécédents, dans les secteurs privé et public, ainsi que de ses fonctions actuelles de vérificateur général. A l'origine, ce poste représentait un défi et maintenant qu'il est au milieu de son mandat il admet que ce défi existe toujours. Il a cité un certain nombre de réalisations accomplies par son Bureau au cours des cinq premières années de son mandat, dont l'Étude sur les rapports financiers des gouvernements fédéraux (ERFGF), l'importance croissante de la vérification de l'optimisation des ressources au BVG et le rôle que joue le Canada dans l'enseignement de différentes techniques de vérification à d'autres pays du monde.

Il a conclu son exposé comme suit : "En tant que vérificateur général, je ressens une grande satisfaction personnelle lorsque je suis associé à ces initiatives, au Canada et à l'étranger. Bien sûr, cela fait partie de mon travail. Mais je me plais à penser que c'est aussi une partie de mon dû – une contribution que je fais au Canada pour tout ce qu'il représente pour moi, ici et à l'étranger... Je vous demande donc de payer votre propre dû avec fierté."

Ken Dye nommé docteur honoris causa de l'Université Lakehead

Les quatre priorités

"Chaque personne est unique. Chacune est responsable de sa propre vie, de sa propre carrière, des choix qu'elle exerce. Chacune est dotée de certains talents – voire de certains handicaps... Il lui appartient alors de concevoir son propre avenir, de se façonner une philosophie et de décider de son propre mode de vie."

La famille est notre deuxième priorité et elle est étroitement liée à la première. Nous continuons d'exercer cette responsabilité sous différentes formes toute notre vie, que nous soyons parent ou enfant.

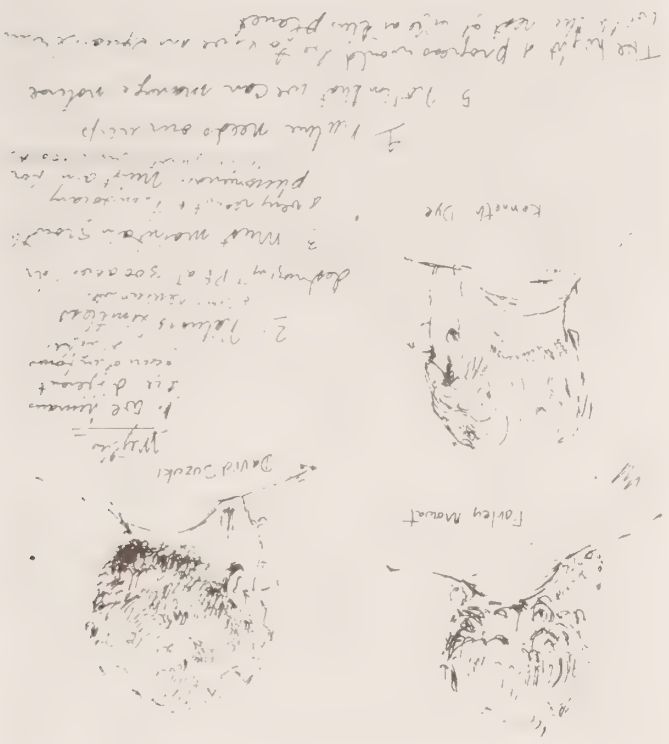
"Par le travail que nous faisons pour un employeur – que ce soit dans l'industrie, pour le gouvernement, pour une université ou pour un conseil scolaire – il est important d'être loyal." Voilà la troisième priorité que Ken Dye a voulu partager avec les diplômés.

Le vérificateur général Kenneth Dye a récemment reçu un doctorat honorifique de l'Université Lakehead qui lui a été remis par le chancelier Robert Prétie. Trois autres personnalités ont reçu leur doctorat le même jour. Il s'agit de David Suzuki, Robert Bateman et Farley Mowat. Cet événement a eu lieu lors de la remise des diplômes de mai 1986. Ken Dye avait été invité à s'adresser aux bacheliers et à leur famille, et il a traité des quatre priorités auxquelles chaque individu accorde le plus d'importance, soit lui-même, sa famille, son gagne-pain et sa patrie.

Il a parlé des qualités que possèdent les gens qui réussissent et a rappelé à son auditoire que ce ne sont pas seulement les étudiants qui décrochent les meilleures notes qui font de belles et grandes choses par la suite. "Le succès appartient à ceux qui reconnaissent que leurs études ne constituent qu'une partie de ce qu'ils sont; qui reconnaissent que l'ensemble des expériences qu'ils ont acquises s'ajoutent aux études qu'ils ont faites; qui font valoir leur créativité et continuent de réfléchir, de poser des questions, d'improviser et d'apprendre tout au long de leur vie."

Ken Dye a dit croire que nous avons une responsabilité fondamentale envers nous-mêmes, et ce, tant par nos paroles que par nos actes. Chaque personne étant au centre de ses priorités, il n'est guère surprenant qu'elle soit d'abord responsable d'elle-même.

Esquisse exécutée par Robert Bateman et reproduite avec la permission de "Agora".



établir la valeur de la protection offerte. A cette fin, nous avons eu recours aux services d'acteurs qualifiés et consulté les spécialistes du Département des assurances. Les bureaux de la *Federal Crop Insurance Commission* à Washington et à Kansas City nous ont gracieusement fourni des rapports d'études similaires portant sur des programmes d'assurance-récolte en vigueur aux Etats-Unis.

La vérification des activités de recherche a révélé que ces dernières couvraient presque toute la gamme de la production animale, céréalière et alimentaire au Canada et allaient des recherches visant à aider directement les agriculteurs à des recherches très poussées en biotechnologie et en ingénierie génétique. La Direction générale de la recherche est dotée d'une structure et d'une administration décentralisée. Il existe au Canada 43 centres de recherche et 15 fermes expérimentales. Environ 95 pour cent des travaux de recherche et de développement sont effectués dans les installations du Ministère.

Notre vérification des services de recherche a été centrée sur les contrôles de gestion compte tenu de la structure décentralisée de la Direction générale et des différents types de recherches effectuées. Notre examen devait nous permettre de vérifier les points suivants : les projets de recherche s'inscrivaient dans une stratégie globale et ils se rattachaient aux objectifs de la Direction générale; les projets répondaient à des critères scientifiques et techniques minimaux; les projets étaient fondés sur les résultats d'analyses des besoins; les incidences commerciales et économiques des recherches avaient été prises en compte; il y avait eu communication du relevé des ressources requises dans l'avenir pour le parachèvement des recherches à long terme; l'établissement des priorités comportait une analyse des mérites respectifs des solutions de rechange. A cela, s'est ajouté un examen, effectué par Don Hushion, de la planification des ressources requises par les chercheurs. Ross Buskard et Don Dunn ont également mis l'épaulé à la roue en effectuant un examen des données relatives à la construction d'un centre de recherche sur les aliments à St-Hyacinthe et d'un centre de recherche à London.

La vérification est-elle terminée? Il y aura certes discussion des résultats au cours des audiences du Comité des comptes publics. Il y aura sans doute, dans les années à venir, un suivi de cette vérification, ce qui nous donnera une meilleure idée de l'impact de nos travaux. Une vérification s'inscrit dans un cycle; c'est un cheminement continu. Une étape vient d'être franchie, mais le processus de vérification n'est pas terminé.

Nous avons passé plusieurs heures à nous entretenir avec les responsables des programmes. Nous avons visité les installations de recherche et vu de près les projets de mise en valeur des ressources hydrauliques dans les Prairies. Nous avons conversé avec des gestionnaires de terres à pâturage et des céréaliculteurs. Nous avons communiqué avec des spécialistes de l'agriculture, avec des associations et des groupes de pression, par exemple la *Alberta Cattlemen Association* et l'Association canadienne des consommateurs. Nous avons lu des documents publiés par la Fédération canadienne des producteurs de lait et d'autres groupes de pression. Nous avons eu des entretiens avec des représentants de ministères provinciaux de l'agriculture et obtenu des renseignements sur leurs programmes. Nous avons dépouillé des documents et établi une liste de renvois à plusieurs rapports, études et publications utiles. Nous avons également lu des journaux et des revues agricoles. Nous nous sommes familiarisés avec les mécanismes des programmes fédéraux et provinciaux de stabilisation des prix. Nous avons pris connaissance des méthodes de mise en valeur des ressources hydrauliques et de gestion des pâturages utilisées au Canada, aux Etats-Unis et en Australie. Nous nous sommes également intéressés au rapport du groupe de travail Nielsen qui traitait de la révision des programmes de même qu'à la réaction du ministère de l'Agriculture à ce document.

Nous avons examiné quelque 75 dossiers qui traitent de la gestion de grands régimes d'assurance-récolte. Nous avons examiné les méthodes utilisées pour le



Trevor Shaw et le producteur laitier Winston McBane.

calcul des primes, l'approbation de ces dernières, et le moment où elles sont mises en vigueur, en tenant compte des ententes provinciales signées et des dispositions de la Loi sur l'assurance-récolte. Nous avons vérifié si c'était la valeur marchande d'un produit ou les coûts requis pour sa production qui servaient à

Sur quoi se base-t-on pour déterminer les risques commerciaux et comment les mesure-t-on?

Les vérifications du genre comportent certains risques. Inévitablement, les vérificateurs se trouveront aux prises avec des questions de politiques d'intervention. Il nous faut tenir compte du rôle et de la responsabilité du ministre relativement au Ministère ou ont été prises les grandes décisions ayant trait aux programmes. Nous avons tenté de faire la distinction entre les décisions de principe, la prise de décision, la mise en vigueur des programmes et l'évaluation de la politique. Nous avons examiné avec soin les exigences imposées par les nombreuses lois. Nous devons signaler ici une première : le Bureau, pour la première fois, obtenait accès aux dossiers des décisions du Cabinet en vertu des nouvelles règles établies par le gouvernement. La question des renseignements nécessaires à la prise de décision est devenue l'un des thèmes de notre examen des programmes agricoles.

Les textes des lois votées par le Parlement constituaient des éléments indispensables pour nos travaux de vérification. Les grands programmes de dépenses du ministère fédéral de l'Agriculture sont régis par plusieurs lois différentes. Sous plus d'un aspect, notre vérification devait être, et a été, une vérification de la conformité aux textes de loi. En agriculture, des lois ont été votées à diverses époques entre 1867 et 1986. Par exemple, la loi qui créait le Ministère est demeurée à toute fin pratique inchangée depuis 1867 (elle doit être bientôt révisée). La Loi sur la stabilisation des prix agricoles remonte aux années 40 alors que la Loi sur la stabilisation concernant le grain de l'Ouest a été votée en 1976.

Les hommes de loi peuvent donner un solide coup de pouce lorsque les choses se compliquent. Nous tenons à remercier le conseiller juridique désigné pour cette vérification, Phil Childs, qui nous a aidés à résoudre une question de conformité à la loi que nous lui avions soumise.

Nous n'avons pas oublié les constatations formulées dans le cadre de vérifications antérieures. Nous avons fait un suivi des constatations présentées à la suite de notre vérification intégrée de 1982, qui touchaient aux secteurs que nous voulions vérifier. Nous avons utilisé les travaux des vérificateurs internes de ce Ministère ainsi que les rapports d'évaluation des programmes produits par ce dernier. Nous avons ainsi pu améliorer la collaboration entre le personnel de notre Bureau et celui de la Direction générale de la vérification interne et de l'évaluation de ce Ministère.



Une ferme typique.



La recherche en agriculture est un élément très important.



Le nouveau centre de recherches en agriculture de Lennoxville.

Le processus de vérification

La planification de la vérification intégrée du ministère de l'Agriculture a été une étape très importante. Nous disposions de peu de temps et de peu d'argent et il nous fallait faire une solide vérification avec les ressources dont nous disposions. Dans ce contexte, nos travaux ont porté plus sur les programmes que sur les procédés administratifs. Nous avons laissé tomber certains secteurs, ou réduit pour d'autres, l'étendue de nos travaux lorsque leurs activités avaient déjà été vérifiées par le Bureau dans le passé. Nous avons également laissé de côté certains secteurs lorsqu'au départ, un premier examen d'ensemble du Ministère permettait de conclure que ces derniers ne présentaient pas de risques importants au plan de l'utilisation des deniers publics (cela ne veut aucunement dire que les programmes non retenus n'étaient pas importants).

Le champ de notre vérification couvrait les programmes des versements compensateurs de revenu de l'Office de stabilisation des prix agricoles, de l'Office des produits agricoles, de l'Administration de la stabilisation concernant le grain de l'Ouest et de la Division de l'assurance-récolte; les opérations de l'Administration du rétablissement agricole des Prairies; les services de la Direction générale de la recherche; les services de la Direction générale de la commercialisation et de l'économie; et la planification des ressources humaines relative aux activités de recherche. Tout cela représente une tranche de un milliard de dollars sur un total de dépenses qui se chiffre, pour le Ministère, à 1,6 milliard de dollars. Nous avons également réexaminé le contrôle que le Ministère exerce sur les substances dangereuses.

Nous nous sommes efforcés de comprendre les raisons qui justifient l'existence des programmes, leur mode de fonctionnement et le contexte dans lequel ils s'insèrent. Alors seulement nous nous sommes trouvés en mesure de vérifier si la gestion des programmes assurait une utilisation optimale des ressources. Ces données étaient particulièrement importantes pour l'établissement de nos critères de vérification. La formulation de critères s'appliquant à chaque projet de vérification a consisté à adapter des normes générales (promulguées par le Bureau et les organismes centraux) aux programmes du Ministère. Dans un cas, le Ministère a dit vouloir s'inspirer de nos critères de vérification pour élaborer des lignes directrices sur la mise en place et la gestion d'un nouveau programme. Pour les gestionnaires, nos critères de vérification constituaient des outils de travail utiles dont ils pourraient tirer profit.

La vérification s'est déroulée en conformité avec un plan qui en précisait les volets et les étapes (36, au total), leur ordre de déroulement et le temps à consacrer à chacun. La gestion des projets devait permettre de remettre aux dates prévues, le rapport d'enquête, les rapports des projets et le chapitre à publier dans le Rapport annuel. Cette vérification a été effectuée dans les délais prescrits et sans dépasser le budget établi.

La stratégie à suivre pour nos travaux a été élaborée dès le tout début de la mission et nous l'avons appliquée scrupuleusement. Nous avons accordé une attention toute particulière aux objectifs visés par les programmes du Ministère ainsi qu'à la planification établie pour en assurer la réalisation. Nous voulions savoir comment les buts étaient fixés et leur réalisation mesurée, et connaître les techniques utilisées pour le contrôle des opérations. Nous avons à cet effet analysé le nouveau cadre de planification opérationnelle du Ministère, la Partie III du Budget des dépenses consacrée à ce dernier, les plans de fonctionnement des directions générales ainsi que d'autres documents de planification.

Certains points ont amené les vérificateurs à s'interroger. Par exemple, dans quelles circonstances, et pour quelles raisons, le soutien d'un produit peut-il être autre que le minimum de 90 pour cent prescrit par la Loi sur la stabilisation des prix agricoles? On peut citer par exemple le cas du lait, du porc et du bœuf. Pourquoi les subventions versées pour un produit, le lait, équivalent-elles à 84 pour cent du total des dépenses d'un programme? Comment le soutien constant des prix du lait est-il compatible avec l'objectif qui vise à fournir aux agriculteurs une protection à court terme contre les risques? Les subventions versées assurent-elles la stabilisation des prix et comment peut-on l'affirmer?

Le bon fonctionnement d'une équipe implique une bonne capacité d'adaptation de chacun de ses membres, de même que la facilité à apprendre et à réagir rapidement. Ils ont accepté d'échanger entre eux, ainsi qu'avec les gestionnaires des programmes qu'ils devaient vérifier, renseignements et idées. Deux têtes valent mieux qu'une, n'est-ce pas? L'art de la discussion, en quelque domaine que ce soit, y compris celui de la vérification, permet d'éclairer chaque interlocuteur et d'ajouter à ses connaissances. Tous en

Programmes agricoles éligibles

effectué un examen spécial des programmes d'assurance de la Société pour l'expansion des exportations en plus d'avoir examiné les programmes d'assurance de l'Agriculture. Elle détient une maîtrise en service social et a travaillé à la conception et à l'évaluation de programmes. Larry Martin est professeur d'économie agricole à l'Université de Guelph. Quatre comptables agréés étaient également membres de l'équipe.

L'un des objets de la vérification qui ne semble pas très intéressé.



Les membres de l'équipe avaient leur travail à cœur. Que de souvenirs! Un jour, deux de nos vérificateurs demeureraient introuvables. Un fin limier les retraca. Ils étaient enfouis sous un amoncellement de dossiers et de documents! Alors qu'il retournait chez lui aux petites heures du matin, Henry de Souza s'est vu sommer par un agent de la paix de présenter ses papiers d'identité. En plus, il a cessé de fumer et ses malheureux doigts, à force d'écrire, ont été frappés d'une "crampite" aiguë! Rona Shafiran a finalement pu chausser ses skis ... en juillet! Danny Foster a failli oublier qu'il était père d'un nouveau rejeton! Lise Demers, en voyage à Hawaï, a dû laisser le pauvre Tom Selleck à son triste sort (magnum cum ferrari) pour revenir plus tôt que prévu! Un jour, Trevor Shaw a appelé son épouse et il s'est vu demander par sa fille qui était à l'appareil! Martin Ruben a travaillé du lundi au vendredi au bureau de Winnipeg et les fins de semaine à Ottawa. Il ne se rappelait plus exactement où se trouvait son domicile...

Nous en avons remis un peu, bien sûr, mais tout cela vous donne une idée du sort des vérificateurs. Ils ont beaucoup à faire et le temps file bien vite...

L'équipe des vérificateurs

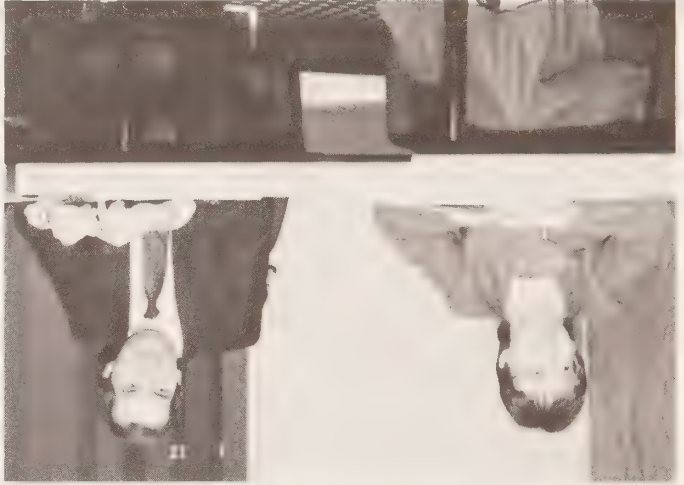
économique). Les vérificateurs étaient Danny Foster, régional de Winnipeg), Kathy Mattern et Steve Braaten (bureau de Regina). Lise Demers était la secrétaire de l'équipe.

Le comité consultatif a fourni de précieux conseils à l'équipe. Étaient membres de ce comité, Larry Meyers, sous-vérificateur général; Hector Millward, vérificateur général adjoint; Ron Moore et Sid Williams. Ce dernier a déjà occupé le poste de sous-ministres à l'Agriculture. Les membres de l'équipe se devaient d'être capables de répondre aux questions des membres du comité qui faisaient l'étude critique des constatations des vérificateurs et qui ont eu leur mot à dire, non seulement sur le contenu, mais également sur la présentation du rapport.

Bien que l'équipe ait été petite, ses membres possédaient les connaissances et l'expérience requises pour la vérification des programmes retenus. L'équipe comptait non seulement des spécialistes de la comptabilité et de la vérification, mais également des experts en économie, recherche, sociologie et génie.

Par le passé, Trevor Shaw et Fred Ermuth ont dirigé des projets de vérification dans le cadre de plusieurs vérifications de l'optimisation des ressources effectuées auprès de ministères et de sociétés d'État. Rona Shaffran et Sam Gelman possédaient une expérience analogue. Fred Ermuth constituait en quelque sorte l'élément de continuité de l'équipe puisqu'il avait participé à la vérification intégrée précédente (1982) effectuée auprès du ministère de l'Agriculture. Il possède également un doctorat en économie. Rona Shaffran a

La vérification intégrée du ministère de l'Agriculture demande un travail d'équipe. Les responsables de cette équipe et des divers projets de vérification intégrée sont : Henry de Souza, directeur principal, Trevor Shaw, directeur-coordonnateur et chef du projet de vérification des programmes de protection des revenus agricoles, Rona Shaffran (programmes d'assurance-récolte), Sam Gelman (rétablissement agricole des Prairies), Fred Ermuth (recherches en agronomie), Don Hushion (gestion des ressources humaines), Bob Riendeau (déchets toxiques et matières dangereuses) et Larry Martin (services de commercialisation et d'ordre



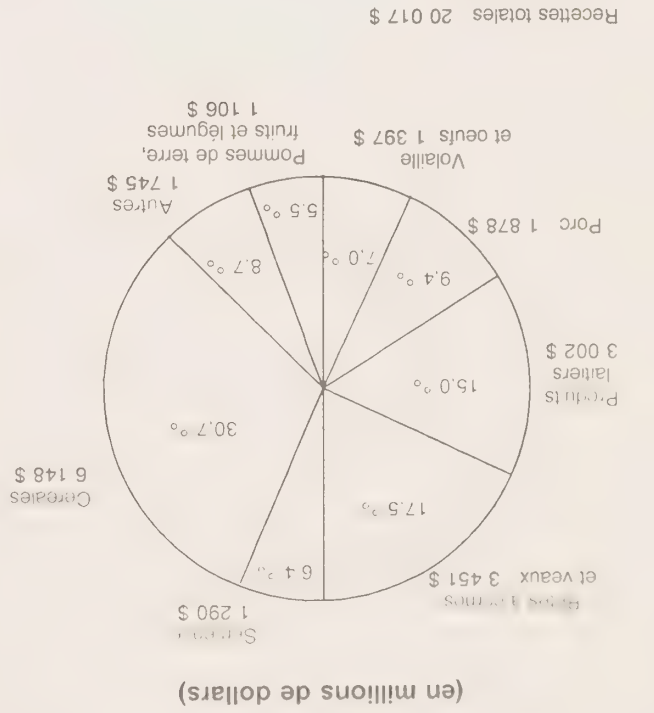
Rona Shaffran et Sam Gelman photographiés lors d'une réunion sur la vérification du ministère de l'Agriculture.



Le directeur principal Henry de Souza, Trevor Shaw et Danny Foster ont eu de nombreuses conversations sur la vérification du ministère de l'Agriculture.

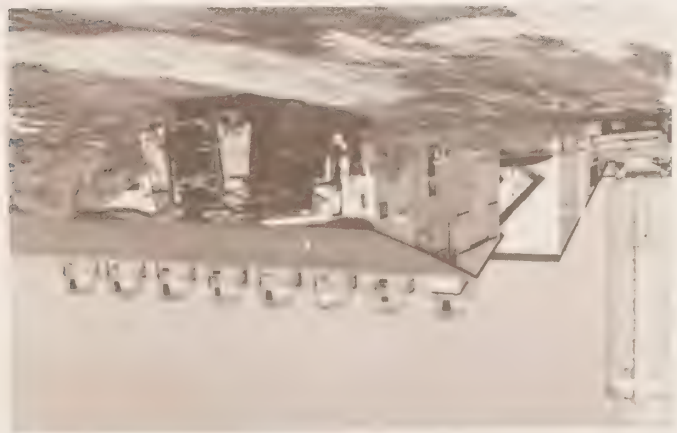
et tarifs, les normes de contrôle de la qualité, et les subventions aux produits de consommation.

Recettes monétaires agricoles du Canada par catégories principales, 1984



La portée des programmes fédéraux est vraiment considérable. Les versements compensateurs de revenu que verse à lui seul le ministère de l'Agriculture sont de l'ordre de 700 millions de dollars par année et sont constitués de compensations versées pour les dommages causés aux récoltes par les oiseaux migrateurs, d'avances pour les récoltes et de contributions aux régimes d'assurance-récolte ainsi qu'au programme de stabilisation concernant le grain de l'Ouest.

Le ministère de l'Agriculture existe depuis les débuts de la Confédération. Son mandat actuel, basé sur l'application d'une quarantaine de lois votées par le Parlement, est de promouvoir la croissance, la stabilité et la capacité concurrentielle du secteur agro-alimentaire. Le Ministère compte présentement sept directions générales, une Administration du rétablissement agricole des Prairies et des bureaux de direction.



Rafid Warsalee, Danny Foster et Fred Ermuth jettent un coup d'oeil sur des rapports utiles pour leur vérification.



Lise Demers remet un dossier au directeur principal Henry de Souza.

propriétaires individuels et que les deux tiers des exploitants étaient propriétaires des terres qu'ils cultivaient. L'agriculture canadienne a une structure économique hétérogène et concentrée. En 1981, 19 pour cent des ventes brutes de produits agricoles étaient attribuables à un pour cent de ces fermes, 38 pour cent des ventes l'étaient à 5 pour cent d'entre elles et 74 pour cent des produits vendus provenaient de 25 pour cent des exploitations agricoles. Cette courbe vaut pour la plupart des produits. La production de blé, de tabac et de produits laitiers fait exception. Les chiffres laissent présupposer que la majorité des fermes receeées seraient exploitées par des agriculteurs occasionnels dont la source principale de revenus serait autre que l'agriculture.

La taille et le chiffre de ventes des fermes varient et l'importance de l'agriculture n'est pas la même d'une province à l'autre. En 1982, la fraction du produit provincial brut que représentait l'agriculture était la plus élevée en Saskatchewan et à l'Île-du-Prince-Édouard et la fraction la plus faible était celle de Terre-Neuve. L'importance de l'agriculture, en comparaison de ce qu'elle était au cours des années 70, a chuté dans presque toutes les provinces. Néanmoins, l'agriculture demeure l'activité économique de base de la plupart des communautés rurales du Canada.

Ces données peuvent changer rapidement. Nous avons il y a un an des chiffres différents et au moment où j'écris ils ont sans doute encore changé. La chute probable des prix des grains est une question importante et la situation semble critique. C'est précisément la précarité de ce secteur qui a amené les gouvernements à mettre en place des programmes de stabilisation des revenus. Il reste toutefois à évaluer si ces programmes sont adaptés aux conditions actuelles de la culture des grains.

Nous avons fabriqué une matrice des programmes et des instruments d'intervention du gouvernement fédéral. On y résume les efforts présentement faits pour réduire les risques que doivent assumer les agriculteurs et l'industrie canadienne de l'alimentation. Cette matrice regroupe 12 programmes régis par Agriculture Canada, par plusieurs offices, commissions et sociétés d'État, par Transports Canada, par les Affaires extérieures et par Revenu Canada, impôt. Nous avons relevé 26 instruments d'intervention qui semblent influencer sur les prix, l'offre, la demande, le coût des intrants et les revenus. Parmi ces instruments, on compte les paiements de soutien et les subventions à taux uniforme, la gestion de l'offre (industrie laitière, par exemple), la recherche, le contrôle des importations, les quotas, la réglementation, les droits

primaire de l'agriculture et moins de 13 pour cent des terres peuvent se prêter à une forme de culture ou à une autre. Néanmoins, au Canada, nos 163 millions d'acres de terres cultivables constituent une ressource formidable compte tenu de notre population de 25 millions d'habitants. Les industries liées à l'alimentation, par exemple l'agriculture, la transformation des produits et leur distribution, emploient environ 14 pour cent de la main-d'œuvre canadienne, et environ 25 pour cent de l'excédent commercial canadien, est attribuable à l'Agriculture. En 1983, une balance commerciale de 6,1 milliards de dollars pour les grains et les oléagineux fait plus que contrebalancer le déficit de la balance commerciale dans le domaine des fruits et légumes. L'industrie agro-alimentaire, dans son ensemble contribue pour quelque 60 milliards de dollars au PNB et pour sa part, le consommateur canadien dépense environ 40 milliards de dollars chaque année pour son alimentation.

Les rentrées de fonds, pour les agriculteurs, se chiffrent au total à 20 milliards de dollars par année (voir le tableau). Ce montant inclut la valeur des exportations (de 7 à 10 milliards) et des paiements (environ 3 milliards) versés par les gouvernements fédéral et provinciaux. Le revenu annuel net des agriculteurs peut varier. En 1985, le total des revenus annuels nets des agriculteurs était évalué à environ 3 milliards de dollars, une somme à peu près équivalente au montant des dépenses engagées par les gouvernements dans ce secteur.

La ferme familiale est l'unité de travail la plus répandue dans le monde de l'agriculture. Les données du recensement fédéral des fermes en 1981 indiquent que 87 pour cent de ces dernières étaient exploitées par des



Le vérificateur général adjoint Paul Ward assiste à une présentation.

La vérification intégrée du ministère de l'Agriculture

par Trevor Shaw

Directeur, Opérations de vérification

Les travaux de la vérification intégrée du ministère de l'Agriculture ont débuté en mai 1985. D'ailleurs, le chapitre 8 du Rapport annuel (1986) du vérificateur général à la Chambre des communes présentera les constatations et les recommandations des vérificateurs.

Le contexte dans lequel s'inscrit l'intervention des gestionnaires des programmes du ministère de l'Agriculture est complexe. Ces gestionnaires doivent exercer leur métier et traverser chaque jour une route pavée de diverses contraintes et pressions.

L'équipe des vérificateurs a vite pris conscience de la diversité et de la complexité de l'agriculture canadienne et des programmes du Ministère. Au fur et à mesure que nos connaissances s'élargissaient, nous comprenions mieux l'importance de ce secteur économique et l'étendue des programmes fédéraux et provinciaux. Nous avons appris l'histoire du Ministère ainsi que les transformations majeures qu'a connues le secteur agricole depuis 1867. Nous avons examiné les mécanismes d'application des programmes et évalué leurs qualités et faiblesses intrinsèques.

D'autre part, les fonctionnaires du Ministère ont bien accueilli nos questions et nos idées, ce qui a souvent dû leur demander une bonne dose de patience. Nous avons tenu plusieurs séances d'information au cours desquelles

nous communiquions aux gestionnaires de tous les niveaux les constatations qui émanaient de nos travaux de vérification. Cette façon de faire nous permettait d'éviter de prendre les gestionnaires par surprise, de ménager les ressources à consacrer à la vérification et d'obtenir plus rapidement du Ministère l'approbation de notre rapport final.

Il y a eu, bien sûr, des divergences d'opinions et des moments de tension. La capacité des divers intervenants à comprendre le point de vue de l'autre, leurs sens de l'humour et la bonne volonté manifestée dans chaque camp, sont les éléments qui ont fait de cet événement une expérience enrichissante. Les procédés de vérification, y compris les méthodes et les lignes directrices mises au point par le Bureau, ont été conçus de manière à ce que les vérificateurs ne présentent que des faits précis et des constatations exactes et n'incluent dans leur rapport que les questions importantes.

Toutefois, c'est le dialogue entre intervenants qui a permis de surmonter les obstacles et de faire l'unanimité. Somme toute, le succès de l'entreprise est attribuable au professionnalisme et à l'attitude positive des gestionnaires des programmes et des vérificateurs. Tous s'intéressaient aux résultats des travaux. Un haut fonctionnaire du Ministère nous déclarait dans une lettre que les gens du Ministère pouvaient n'être pas d'accord avec nous sur certaines conclusions mais que tous se ralliaient à l'objectif de fournir les meilleurs avantages possibles aux producteurs agricoles à un coût minimal pour les contribuables.

Le Ministère a accepté les recommandations dans leurs grandes lignes, et a commencé à leur donner suite avant même que ne soit publié le rapport des vérificateurs.

L'alimentation demeure l'un de nos besoins fondamentaux. Décrire les tenants et aboutissants de ce besoin, dans le contexte canadien, n'est pas chose facile et il faudrait, pour y arriver, revoir l'histoire et l'évolution du Canada. La n'est pas notre propos. Nous nous contenterons de présenter quelques données économiques globales sur le secteur de l'agro-alimentation.

Fait surprenant, moins de 5 pour cent de la main-d'oeuvre canadienne est employée dans le secteur

KMD vous parle

L'an dernier, j'ai entendu parler d'un nouveau concours appelé "Prix sur les rapports de gestion financière". Ce prix, qui a été institué par *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) et la firme de consultants Arthur Andersen & Co., est ouvert à toutes les organisations gouvernementales. Son but est d'encourager un meilleur contrôle des coûts et d'accélérer le développement de meilleurs rapports de gestion dans le secteur public. Selon les parrains de ce concours : "Plusieurs corps publics ont fait des progrès importants dans le domaine de la gestion financière. Des rapports internes précis et économiques sur les aspects clés permettent à la direction de prendre des décisions qui amélioreront à la fois l'efficacité et l'efficacite".

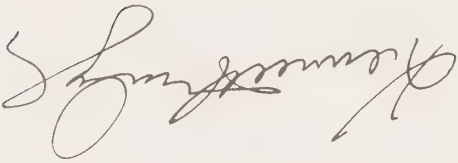
Lorsque j'ai entendu parler de ce prix, ma première réaction fut de me dire que ses buts rejoignent exactement ceux que le Bureau du vérificateur général avait lorsque nous avons développé le système intégré de rapports sur la gestion financière. L'objectif de notre système est de "fournir un ensemble de rapports financiers et d'exploitation qui permettent aux gestionnaires de tous les niveaux d'obtenir toutes les informations nécessaires et de prendre les décisions appropriées".

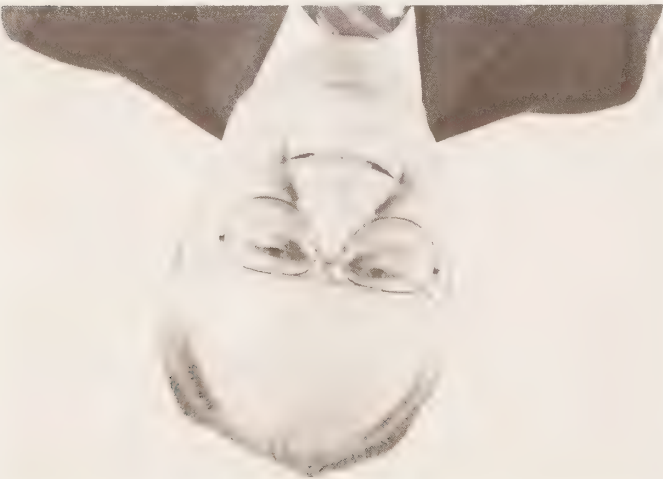
Je suis finalement revenu à la charge auprès de Ron Warne, le sous-vérificateur général responsable des services administratifs. "Nous devrions concourir pour ce prix. Et je veux que nous le remportions." Ron a compris le message et sa réponse fut de préparer notre

présentation. Et comme cette édition d'*Opinions* allait être imprimée, j'apprends par téléphone de Londres, que le BVG a remporté la palme parmi les 29 organisations en lice. L'un des éléments de notre système de rapports qui a attiré l'attention des juges indépendants, et qui, je pense, est unique parmi les corps publics, est que "tous les employés, de la position la moins élevée à celle de vérificateur général doivent faire rapport sur l'utilisation de leur temps. Tous sans exception".

Je pense qu'il est tout à fait opportun qu'un bureau de vérification soit le premier à remporter ce prix. Nous avons la responsabilité de servir d'exemple en ce qui concerne la gestion et l'optimisation des ressources. Bien entendu, je ressens une grande satisfaction personnelle que ce soit le BVG et le Canada qui aient remporté ce prix international. De plus, CIPFA produira une publication qui décrira notre système de même que les systèmes des autres candidats. Ce partage d'idées et de connaissances sur l'optimisation des ressources dans les organisations du secteur public est très important.

Je désire féliciter et remercier tous ceux de notre Bureau qui ont contribué au développement du système intégré de rapports sur la gestion financière, spécialement Ron Warne, Bill Beaudoin, Wayne Gilimour, le groupe des arts graphiques et tous ceux qui ont contribué à la préparation de la soumission qui nous a permis de remporter ce prix prestigieux. Notre présentation n'a pas été applaudie que pour son contenu mais aussi pour sa clarté.


Kenneth M. Dye, F.C.A.



Opinions, Arrêt 11-13
Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, tour ouest
Ottawa, Ontario
K1A 0G6

Opinions est publié tous les deux mois par la
Direction des communications. Veuillez
adresser votre correspondance et les
changements à la liste d'envoi à :

Portraits

17

Rapports du CCP

15

**La vérification de l'optimisa-
tion des ressources dans les
sociétés d'Etat canadiennes**

13

Analyse de l'or

12

**Ken Dye nommé docteur
honoris causa de l'Université
Lakehead**

10

Le processus de vérification

7

L'équipe des vérificateurs

5

**La vérification intégrée du
ministère de l'Agriculture**

2

KMD vous parle

1

Prochain numéro

Le Rapport annuel 1986

Conseillers à la rédaction

Pierre Roure
Nancy Murphy
Maurice Cutler

Traduction sommaire

Rodrigue Guibord
Jacques Rousseau
Yvon Thivierge
Ann Hutchison

Traitement des textes

Liz Dowd
Wendy Bannister

Arts graphiques

Gisèle Wand
Art Routiffé
Paul Michaud

Photographies

Philip Hannan
Dave Hansen

Adjointe à la rédaction

Leslie Scanlon

Rédactrice intérimaire

Diane Vachon

Directeur principal

Desmond Kimmitt

**Coordonnateur de la
liste d'envoi**

David Hackett

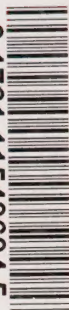
October 1996 ■ November 1996



Options

Options

JUN 10 1987



3 1761 11549694 5